CUM A REUŞIT IBM SA PACALEASCA HITACHI

De la Poughkeepsie la Sari Jose şi la Tokio - un caz incredibil de spionaj corporatist ajuns în atenţia presei

de DAVID B. TINNIN

7 martie 1983

ÎN IUNIE 1982, CÂND FBI-UL A ARESTAT, în California, doi angajaţi Hitachi surprinşi cumpărând secrete IBM, cortina s-a ridicat lăsând la vedere o afacere corporatistă spectaculoasă. Luni în şir, două dintre companiile cele mai puternice, mai respectate şi mai avansate din punct de vedere tehnologic din lume s-au spionat reciproc, Hitachi încercând să obţină informaţii din interior de la rivalul său care domina piaţa, iar IBM căutând să-i aplice o lecţie usturătoare. în februarie 1983, Hitachi şi doi dintre salariaţii săi au pledat „vinovat" într-o curte federală şi cazul s-a încheiat fără tam-tam, într-o atmosferă liniştită care nu sugera cu nimic epopeea complicată care o precedase - un complot orchestrat cu măiestrie de IBM, care, colaborând cu FBI-ul, a prins Hitachi în flagrant delict.

Pe parcursul complotului, FBI-ul a folosit camere de filmare şi dispozitive de interceptare ascunse, obţinând 35 de ore filmate şi 65 de ore de ascultare în care angajaţii de la Hitachi sunt surprinşi în nenumărate rânduri conspirând pentru a pune mâna pe echipamentele şi documentele IBM. După arestări, unul dintre principalele obiective urmărite de Hitachi a fost acela de a evita un proces în care tot acest material compromiţător să fie adus în atenţia opiniei publice. Hitachi a cerut aprobarea pentru o pledoarie fără contestare, cu condiţia ca salariaţii săi să nu ajungă în instanţă. Departamentul de Justiţie a contracarat: pledaţi „vinovat" şi nu se va ajunge la proces. în final, Hitachi şi-a dat consimţământul. N-a fost deloc uşor să-şi recunoască deschis vinovăţia, dar benzile video şi audio nu îi lăsau de ales.

în Tribunalul din San Francisco scenariul a fost atât de bine pus la punct, încât suspansul şi drama au lipsit cu desăvârşire. Hitachi a pledat „vinovat" pentru singura acuză care îi fusese adusă: tentativă de furt şi transport al unor bunuri aparţinând IBM din SUA în Japonia. în aceeaşi zi, judecătorul Spencer Williams a aplicat firmei Hitachi cea mai aspră pedeapsă prevăzută în legislaţia corporatistă: o amendă de 10 000 de dolari. Kenji Hayashi, un proiectant important în cadrul Hitachi, unul dintre actorii principali din această afacere de spionaj, a fost amendat şi el cu 10 000 de dolari şi pus sub supraveghere timp de cinci ani. Isao

Ohnishi, expert în software, s-a ales cu o amendă de 4 000 de dolari şi a fost pus sub supraveghere pe o perioadă de doi ani.

Deşi cazul nu a ajuns în instanţă, audierile preliminare au oferit ambelor părţi ocazia prezentării de probe şi de argumentaţii solide. După examinarea acestor materiale şi efectuarea unor investigaţii pe cont propriu, revista *Fortune* a pus cap la cap povestea în care IBM a reuşit să păcălească Hitachi.

UN AVERTISMENT TIPĂRIT CU ROŞU

Un personaj minor a fost cel care a declanşat seria de evenimente care aveau să capete dimensiunile unui adevărat spectacol dramatic. Pe numele său Raymond Cadet, acest specialist în computere de origine haitiană în vârstă de 45 de ani a demisionat din funcţia deţinută la laboratoarele IBM din Poughkeepsie, statul New York, în noiembrie 1980. Despărţirea s-a făcut amiabil, cu consimţământul ambelor părţi. Potrivit informaţiilor oferite ulterior de IBM, în timpul interviului de rutină de dinaintea plecării lui Cadet i s-a cerut să semneze un angajament că nu va lua din firmă nici un fel de materiale confidenţiale. în realitate, după cum susţine Departamentul de Justiţie, Cadet a sustras zece din cele 27 de volume care alcătuiau aşa-numitul dosar Adirondack. Adirondack era numele de cod folosit de IBM pentru a desemna un program ultrasecret dezvoltat în vederea construirii unei noi generaţii de computere, 308X. Primul model din serie, 3081, a fost livrat în octombrie 1981. Dosarele, legate în bibliorafturi cu trei inele, cuprindeau fiecare între patruzeci şi două sute de pagini. în faţa fiecărui volum era ataşată o foaie al cărei text avertiza că materialul făcea obiectul legislaţiei privind drepturile de proprietate, conţinutul său neputând fi dezvăluit decât salariaţilor IBM şi numai în caz de necesitate. Pe fiecare pagină erau tipărite cu roşu, în diagonală, cuvintele: „INTERZISĂ REPRODUCEREA MATERIALULUI11.

După ce a părăsit IBM, Cadet s-a angajat la o firmă de computere din apropiere de Washington. Apoi, pe 1 iunie 1981, a fost recrutat de Barry Saffaie pentru un post în Silicon Valley. Saffaie lucra ca director la o companie cali- forniană pe nume National Advanced Systems (NAS), filială a corporaţiei National Semiconductor. Pe lângă fabricarea de componente pentru computere, NAS se ocupa şi cu comercializarea în SUA a produselor Hitachi.

Motivele angajării lui Cadet de către Saffaie sunt uşor de ghicit: NAS urmărea îndeaproape evoluţia IBM, iar Cadet era oarecum la curent cu ceea ce se întâmpla la IBM şi reprezenta o achiziţie valoroasă. Nu există dovezi că
Saffaie ar fi ştiut, în prealabil, ceva despre existenţa dosarului Adirondack. Totuşi, la puţină vreme după racolarea lui Cadet, Saffaie a pus mâna pe cele zece volume şi a făcut să circule multe fotocopii.

în vara lui 1981, Barry Saffaie a traversat de mai multe ori oceanul

pentru a informa Hitachi asupra ultimelor realizări în domeniul computerelor din SUA. Potrivit Departamentului de Justiţie, el le-a oferit, în august, specialiştilor de la Hitachi copii ale celor zece volume din dosarul IBM. Din câte se pare, aceştia nu au înţeles la început importanţa materialului. între timp, în San Jose, Hitachi primea o contraofertă: un studiu asupra computerului 3081 dintr-o altă sursă, Palyn Associates, o mică firmă de consultanţă. La fel ca NAS, Palyn supraveghea cu atenţie IBM, iar preşedintele Palyn, Maxwell O. Paley, lucrase până în 1970, vreme de 21 de ani la IBM, unde avansase în ierarhie până la poziţia de şef al laboratorului de sisteme de computerizare avansată. De altfel, în pliantul său de prezentare, Palyn se mândreşte că directorii săi executivi au o „experienţă cumulată de 80 de ani la IBM“.

Paley a înfiinţat Palyn Associates în 1972, iar Hitachi s-a numărat, aproape de la început, printre clienţii săi cei mai importanţi. Compania japoneză era permanent în căutare de informaţii cu privire la IBM, fiind unul dintre aşa-zişii producători compatibili IBM, adică fabricanţi de computere care pot fi operate cu acelaşi software şi cu acelaşi echipament periferic cu care sunt şi computerele IBM.

Orice companie care se ocupă cu fabricarea de computere compatibile IBM trebuie să ţină pasul cu IBM. Una dintre modalităţile prin care competitorii realizează acest lucru este „ingineria inversă". Ei achiziţionează un model mai vechi IBM, îl dezasamblează şi apoi proiectează ceva comparabil ca performanţă. Procedeul îi oferă însă lui IBM câteva luni bune de supremaţie pe piaţă. Evident, este mult mai avantajos să pui mâna pe proiectul IBM cu mult înainte ca noul produs să fie comercializat. Acesta este motivul pentru care Paley şi alţi foşti salariaţi IBM erau atât de utili pentru Hitachi. Folosindu-şi cunoştinţele despre tehnicile şi direcţiile de dezvoltare a proiectelor elaborate de IBM, cei de la Palyn Associates au compilat un studiu cu privire la computerul 3081 pe care l-au oferit spre vânzare omului de legătură de la Hitachi. Acesta era Kenji Hayashi, un inginer cu funcţie importantă în cadrul departamentului de proiectare a computerelor, care s-a întors la Tokio având asupra sa indexul studiului efectuat de Palyn.

La acel moment, Hayashi nu ştia nimic despre cele zece volume oferite de Saffaie şi nici măcar nu-l cunoştea pe acesta. Când a aflat de materialul intrat în posesia firmei Hitachi, el a trimis un telex la Palyn Associates în care afirma că Hitachi nu avea nevoie de studiul lor deoarece „avem deja dosarul Adirondack, care este similar cu rezumatul [indexul] oferit de dumneavoastră. Totuşi, nu dispunem decât de volumele 1, 3, 4, 8, 9, 10, 11, 12, 15 şi 22. Dacă sunteţi în posesia altui volum, contactaţi-mă. Vă rog să primiţi consideraţiile mele şi să păstraţi confidenţialitatea. Salutări".

Ca veteran al IBM, Max Paley şi-a dat imediat seama de însemnătatea mesajului: era dinamită curată.

în Silicon Valley, unde secretele de fabricaţie sar cu uşurinţă dintr-o barcă într-alta, de la un om la altul sau dintr-o servietă în alta prin intermediul inginerilor care vânează mereu posturi mai bine plătite, informaţiile confidenţiale ajung deseori acolo unde nu trebuie. Astfel de probleme sunt, de multe ori, rezolvate printr-o discuţie telefonică între preşedinţii celor două firme implicate şi prin returnarea materialului şterpelit. Unii veterani din Silicon Valley îl acuză pe Paley că nu a luat legătura cu Hitachi. în schimb, după discuţii lungi şi contradictorii cu principalii săi asociaţi, Paley a decis să se adreseze celor de la IBM. „Bob", i-a spus el vechiului său amic Bob Evans, vicepreşedinte pe probleme de inginerie, programare şi tehnologie la IBM, „cred că unul dintre clienţii mei japonezi a pus mâna pe perla coroanei voastre11.

Numai câţiva directori cu funcţii înalte la IBM - nu mai mulţi de opt - au fost informaţi cu privire la pericolul care plana asupra companiei. Omul direct responsabil în IBM cu scurgerea de informaţii era asistentul consilierului general, Donato Evangelista, un bărbat înalt şi robust, fumător înrăit de trabucuri, însărcinat cu supravegherea zonelor sensibile de securitate şi de tranzacţionare a secretelor. Prima decizie luată de Evangelista a fost aceea de a verifica autenticitatea volumelor aflate în posesia celor de la Hitachi. Pentru această misiune, a apelat la un agent ale cărui performanţe în rezolvarea în trecut a unor situaţii de urgenţă îl recomandau ca fiind demn de încredere - Richard A. Callahan, un bărbat cu înfăţişare distinsă şi cu părul cărunt, deşi cu puţin trecut de cincizeci de ani, principalul „depanator" pe probleme de securitate la IBM.

Fost căpitan de marină în timpul Războiului din Coreea, Callahan a făcut o carieră strălucită în agenţiile federale răspunzătoare cu aplicarea legii înainte de a se alătura, în 1973, ca salariat cu normă întreagă, echipei de la IBM. Callahan s-a întâlnit cu Paley în San Jose şi i-a oferit un onorariu în schimbul colaborării cu IBM pentru verificarea autenticităţii „perlei coroanei" aflate în posesia celor de la Hitachi. Paley a fost de acord. Acţionând conform instrucţiunilor primite de la Callahan, el a răspuns solicitării lui Hayashi de a se interesa de volumele lipsă din dosarul Adirondack trimiţându-i următorul telex: „Am stabilit un contact şi mi s-a comunicat că informaţia pe care o vreţi este ţinută sub strictă supraveghere, dar poate fi obţinută". A încheiat propunând o întâlnire în Japonia la începutul lui octombrie. Callahan i-a însoţit pe Paley şi pe colegul acestuia, Robert Domenico, în avionul cu destinaţia Tokio.

Pe 2 octombrie, Paley şi Domenico s-au întâlnit cu Hayashi într-o cameră din Imperial Hotel (Callahan s-a ţinut departe). Hayashi a venit înarmat cu cinci pagini scrise de mână conţinând un set de întrebări despre sistemele de operare ale noului 3081. Paley a scos apoi la iveală momeala pregătită din vreme de Callahan: indexul, scris de mână, al

tuturor celor 27 de volume ale dosarului Adirondack. Paley I-a informat pe Hayashi că, deşi Palyn Associates nu se ocupa cu procurarea de materiale confidenţiale, el personal va încerca să-i recomande pe cineva capabil să o facă. în depoziţia sa, Paley a menţionat ulterior că i-a cerut lui Hayashi să-i arate volumele aflate în posesia celor de la Hitachi pentru ca, la întoarcerea în SUA, să poată identifica documentele originale.

După patru zile, a avut loc a doua întâlnire, în cursul căreia Hayashi i-a înmânat copii după volumele 8, 11 şi 22, care purtau încă pe fiecare pagină avertismentul „IBM CONFIDENŢIAL11. I-a mărturisit lui Paley că firma Hitachi era „foarte interesată" de patru volume din dosar şi i-a returnat indexul. în dreptul fiecărui titlu de volum notase o anumită literă: A semnifica prioritate de cel mai înalt nivel, iar B, de gradul doi; C însemna că Hitachi cerea
o copie nouă pentru volumele pe care le deţinea deja, în cazul în care IBM realizase o versiune actualizată. Hayashi mai avea o solicitare expresă: să arunce măcar o privire la discul de memorie, înainte ca produsul să fie lansat pe piaţă. Paley i-a promis că va face tot posibilul. După întâlnire, Paley i-a înmânat dosarele şi celelalte materiale obţinute de la Hayashi lui Callahan, care şi-a dat imediat seama că erau autentice.

în acel moment, IBM avea la dispoziţie două variante. Putea intenta proces civil cu scopul de a interzice firmei Hitachi folosirea materialelor furate şi de a obţine despăgubiri. Sau putea preda informaţiile Departamentului de Justiţie, demarând astfel un proces penal. Deşi mult mai anevoioasă, IBM a optat fără ezitare pentru a doua cale.

IBM promovează o politică de firmă necruţătoare la adresa celor care îi fură - sau încearcă să-i fure - secretele de fabricaţie. IBM ştia că FBI-ul derula în acea perioadă o investigaţie sub acoperire în Silicon Valley. Operaţiunea avea nume de cod Pengem, un acronim pentru „Penetrarea Pieţei Gri a Electronicelor[1]", şi viza, în principal, depistarea modalităţilor prin care cipu- rile şi echipamentele sofisticate pentru producerea acestora ajungeau rapid şi în cantităţi semnificative în Uniunea Sovietică şi la aliaţii săi din blocul comunist. Ca acoperire pentru Pengem, FBI a închiriat un sediu de birouri în Santa Clara[2], unde şi-a instalat o firmă fictivă de consultanţă, Glenmar Associates.

Compania IBM era implicată în operaţiunea Pengem încă din martie 1981,iar omul său de legătură cu FBI era nimeni altul decât Richard Callahan. Firma s-a angajat să instruiască doi până la şapte agenţi FBI în activităţi specifice industriei electronice şi să ofere acoperire, prin

---

1 Penetration of Gray Electronics Market (n.tr.)

2District cu capitala la San Jose. Este situat în statul California, în zona golfului San Francisco, în aşa-numita Silicon Valley (n.tr.)

fabricarea de dosare de carieră şi de legitimaţii false, pentru alţi doi agenţi.

După ce Callahan a informat FBI-ul în legătură cu complotul pus la cale de Hitachi, centrul de greutate s-a deplasat de la ruşi înspre japonezi, în cadrul operaţiunii Pengem. Agenţii federali din San Jose erau însă convinşi că afacerea Hitachi va fi rezolvată în doar câteva săptămâni, după care se vor întoarce la obiectivele iniţiale ale misiunii. Prin urmare, nu erau dispuşi să-i lase pe Paley, o figură cunoscută în Silicon Valley, să descopere adevărul despre Glenmar Associates şi să-i deconspire.

Pentru a-l ţine pe Paley cât mai departe de operaţiune, Callahan a preluat iniţiativa, punând la punct o diversiune. L-a instruit pe Paley să-i telefoneze lui Hayashi, aflat în acel moment la New York, la Hilton Hotel, şi să-i transmită mesajul că, la începutul lunii noiembrie, se putea întâlni cu sursa directă de informaţii din cadrul IBM. Hayashi a acceptat propunerea. FBI-ul s-a ocupat de restul detaliilor, instalând dispozitive de ascultare într-o cameră din hotelul Hilton din Las Vegas. Aici, Paley i-a prezentat lui Hayashi, sub nume false, pe Callahan şi pe Alan Garretson, un agent FBI, drept oamenii capabili să procure pentru Hitachi echipamentele şi documentele pe care le doreau de la IBM. Respectând normele interne ale FBI-ului privind operaţiunile sub acoperire, Garretson i-a spus lui Hayashi că materialul nu putea fi obţinut decât ilegal şi că persoana implicată risca „să ajungă la închisoare sub acuzaţia de furt“. Hayashi nu a reacţionat la avertisment.

După întâlnirea din Las Vegas, Callahan (şi nu Garretson) a fost cel care a dat japonezilor primul telefon de control. A discutat cu un expert în sisteme de memorie de la Hitachi, pe nume Jun Naruse, însărcinat cu analizarea noului disc produs de IBM. Naruse s-a arătat îngrijorat de situaţia în care se afla: dacă aveau să apară probleme, atunci „ele vor fi cu siguranţă grave pentru Hitachi", a remarcat el.

La trei zile de la această convorbire, Garretson s-a întâlnit cu Naruse la ora 5 dimineaţa în holul unui hotel din Hartford, statul Connecticut. Au mers cu maşina până într-o parcare de lângă uzina Pratt & Whitney Aircraft[3], unde un salariat recrutat de FBI le-a înmânat ecusoane care le-a permis accesul într-o zonă de înaltă securitate în care era instalat unul dintre noile dispozitive IBM. Garretson i-a oferit în schimb un plic, aparent plin de bani. „Cât i-ai dat?“, a întrebat Naruse. „Destul[4], i-a răspuns Garretson în şoaptă.

Cei trei au intrat în uzină fără probleme. Când s-au apropiat de sala în care se afla dispozitivul, au găsit uşa încuiată. Garretson şi Naruse s-au ascuns într-un dulap, iar salariatul uzinei a dispărut pentru scurt timp,

---

3 Unul din cei trei „giganţi" (alături de General Electric şi Rolls-Royce) din in 4dustria de echipamente pentru aviaţia militară. Firma a fost înfiinţată în 1925 şi are, în prezent, circa 40 000 de salariaţi şi clienţi în întreaga lume. (n.tr.)

revenind cu un agent de pază care i-a descuiat uşa. Odată intrat în sală, Naruse s-a însufleţit brusc. Atât el, cât şi Garretson au făcut o mulţime de poze, iar Naruse a cerut să fie fotografiat ţinând în braţe dispozitivul. întorşi la hotelul din Hartford, Naruse i-a dat lui Garretson 3 000 de dolari în bancnote de o sută. Apoi, pe 18 noiembrie, în Santa Clara, i-a plătit alţi 7 000 de dolari pentru manualele de instrucţiuni privind folosirea dispozitivului.

Aşa cum era de aşteptat pentru o operaţiune îndeplinită cu succes, misiunea de la Hartford a iscat un entuziasm nemaipomenit la Hitachi. Prin diverse canale, firma japoneză a început să emită către Glenmar Associates noi cereri privind procurarea de date şi de echipamente secrete de la IBM. într-o scrisoare trimisă lui Garretson, Hayashi a întocmit o listă lungă de cumpărături, notând în dreptul fiecărui produs dorit un cod şi un preţ. De exemplu, D-14 era indicativul pentru capul magnetic şi hard diskul folosite la citirea şi la scrierea datelor pe unitatea de disc, pentru care Hitachi era dispusă plătească 10 000 de dolari.

Scrisoarea lui Hayashi s-a intersectat cu cea a lui Callahan, care îl avertiza asupra unei stări de nervozitate care începuse să se manifeste în rândurile informatorilor de la IBM. „Sunt dispuşi să-şi asume, în continuare, riscurile numai dacă recompensa va fi pe măsură", comenta Callahan.

Hayashi i-a răspuns imediat, informându-1 că „din punctul nostru de vedere, preţul depinde de modul în care putem folosi informaţiile", adăugând că timpul era un elementul crucial în afacere. Pentru a-şi ilustra argumentele, Hayashi a desenat un grafic care conţinea o curbă descendentă pe o perioadă de patru ani, care cobora brusc, de la o valoare presupus mare, către zero. A încheiat scrisoarea făcând aluzie la un posibil contract, în cazul în care Glenmar ar fi putut obţine software-ul complex utilizat pentru creşterea performanţelor unui model mai vechi de procesor fabricat de IBM. „Conducerea firmei noastre va fi pe deplin convinsă de potenţialul vostru dacă veţi fi capabili să ni-l puneţi la dispoziţie până la sfârşitul lui ianuarie."

Glenmar a reacţionat chiar mai prompt decât i se ceruse. Pe 7 ianuarie
1982,Garretson i-a telefonat lui Hayashi la Tokio spunându-i că poate livra software-ul contra sumei de 12 000 de dolari. Pe 18 ianuarie, în cursul unei întâlniri cu Hayashi şi cu Isao Ohnishi, un expert în software de la Hitachi, Garretson a fost anunţat că firma japoneză stabilise un canal sigur pentru efectuarea plăţilor. Hitachi avea să alimenteze cu fondurile necesare contul Nissei Electronics Ltd., o filială a sa, de unde banii urmau să plece spre NCL Data Inc., unde preşedintele Tom Yoshida se angajase să facă transferurile bancare către Glenmar.

începând din acest moment, tranzacţiile s-au succedat cu o viteză ameţitoare. La aproape toate livrările era prezent un specialist de la

Hitachi care analiza materialele primite şi solicita deseori pe loc manuale de instrucţiuni sau părţi componente suplimentare. Pe parcursul colaborării, între americani şi japonezi s-au dezvoltat relaţii de camaraderie. Anchetatorii care au vizionat benzile filmate au remarcat că, în timpul întâlnirilor, se discuta mult despre baseball, iar participanţii se tachinau amical în legătură cu alegerea restaurantului unde aveau să ia masa împreună.

în tot acest timp, FBI-ul a încercat să atragă în afacere directori cu funcţii înalte în cadrul firmei Hitachi, a căror implicare în operaţiuni ilegale să o poată dovedi prin intermediul camerelor video. Drumul a fost deschis în martie, când Hayashi a anunţat că Hitachi era interesată de angajarea pe post de consultanţi a unor oficiali de la IBM aflaţi în pragul pensionării. Garretson a răspuns propunerii arătând că directorii în chestiune ocupau poziţii atât de importante în ierarhia IBM, încât aveau nevoie de asigurări personale venite numai din partea unor omologi de la Hitachi de acelaşi rang. Trucul a dat rezultate. Pe 23 aprilie, Callahan şi Garretson s-au întâlnit în San Francisco cu Kisaburo Nakazawa, directorul general al uzinelor Kanagawa, producătorul de carcase de computere din cadrul concernului Hitachi. Potrivit declaraţiilor FBI-ului, Nakazawa a precizat în cursul discuţiei că era la curent cu toate materialele livrate de Glenmar şi că acestea se dovediseră utile. A adăugat că era conştient de riscurile pe care şi le asumaseră Garretson şi echipa lui.

Pe măsură ce lista de cumpărături propusă de Hitachi se lungea, directorii de la IBM implicaţi în complot au început să devină tot mai îngrijoraţi de eventualitatea că furnizaseră rivalului o cantitate prea mare de materiale secrete. Au informat FBI-ul că doreau stoparea operaţiunii.

în acest moment, conspiraţia a ajuns la apogeu. Garretson a făcut o ofertă la pachet: Hitachi urma să primească aproape tot ce îşi dorea în materie de informaţii ultrasecrete de la IBM contra sumei de 700 000 de dolari. După negocieri, s-a ajuns la 535 000.

Pe 22 iunie, la ora 9 dimineaţa, o furgonetă Volskwagen maro aparţinându-i lui Tom Yoshida a oprit în faţa sediului Glenmar. Hayashi şi Ohnishi au coborât din maşină, iar Yoshida a rămas la volan.

Intrând în sala în care prada de la IBM era pusă pe o masă, Hayashi nu şi-a putut ascunde satisfacţia. Triumfător, a înşfăcat o cutie şi a smuls banda adezivă purtând sigla IMB. Cu gesturi teatrale, şi-a lipit celebrul logo în carneţel, ca amintire.

în acea clipă, doi străini au pătruns în încăpere. „Nu mişcaţi! FBI!“, a strigat unul din ei. Şi totul s-a sfârşit.

EPILOG

Iniţial, Hitachi, grav umilită după arestările efectuate de agenţii FBI, a încercat să dispară din peisaj, mergând până acolo încât şi-a suspendat programul de publicitate. Presa japoneză nu s-a arătat însă deloc ostilă, preferând să înfăţişeze compania în postura de victimă a unei conspiraţii murdare. Din cauza percepţiei publicului, care o absolvea de orice culpabilitate, Hitachi şi-a adunat în final tot curajul de care avea nevoie pentru un demers altfel de neconceput pentru o firmă japoneză: şi-a recunoscut vinovăţia la proces.

În total, treisprezece salariaţi ai Hitachi au fost inculpaţi pentru furt de informaţii secrete de la o societate comercială concurentă. Doi dintre ei au pledat „vinovat“ şi au fost eliberaţi sub supraveghere. În cazul altora doi, acuzaţiile au fost retrase, iar celelalte persoane învinuite nu au fost niciodată extrădate din Japonia. Tom Yoshida, singurul american chemat în instanţă, a obţinut acceptul pentru o pledoarie fără contestare; în primăvara lui 1983, a fost amendat cu 7 500 de dolari şi plasat sub supraveghere pentru o perioadă de doi ani. Procesul civil intentat de IBM nu a ajuns în sala de judecată: cele două firme au convenit asupra unei înţelegeri ale cărei prevederi au rămas secrete.

Aşa cum era de aşteptat, opinia publică americană a fost deranjată de şiretlicurile folosite de Hitachi, raliindu-se opiniei exprimate de Paley, care considera că totul se reducea în această afacere la faptul că japonezii „nu jucaseră corect“. Nici una din cele două ţări nu a priceput poziţia celeilalte, situaţie care s-a generalizat în anii 1980, când ponegrirea Japoniei şi, respectiv ridiculizarea Americii s-au transformat, pentru cele două părţi, într-un fel de sport naţional. Nici un alt incident nu a surprins însă atât de bine lipsa reciprocă de înţelegere în afaceri specifică acelei perioade precum cazul IBM-Hitachi.

Cu toate acestea, la mijlocul anilor 1990, IBM şi Hitachi au ajuns la o înţelegere şi au început să facă schimb de patente. Hitachi a cumpărat de la IBM module de procesare pe care le-a folosit la fabricarea propriilor computere şi cele două firme au colaborat pentru includerea componentelor Hitachi în hardware-ul IBM.

În 2003, Hitachi a cumpărat de la IBM divizia HDD contra sumei de două miliarde de dolari. Afacerea s-a dovedit însă păguboasă pentru japonezi. La sfârşitul anului 2007, Hitachi a anunţat că se retrage din producţia de PC-uri.

III. ESCROCHERII

11

FORTUNE

McKESSON & ROBBINS: MĂRIRE ŞI DECĂDERE

Un pungaş mărunt dă lovitura şi se cocoaţă (pentru scurt timp) în vârful piramidei

de BILL FURTH, LARRY LESSING ŞI HELEN VIND martie

1940

PÂNĂ ŞI CEA MAI VENERABILĂ FIRMA de familie poate cădea pe mâinile unui escroc. în 1938, gigantul din industria farmaceutică McKesson & Robbins a fost la un pas de prăbuşire după ce preşedintele său, proprietar de un deceniu al companiei, a fost acuzat de delapidare, ocazie cu care a şi fost identificat drept un delincvent care opera sub nume false. F. Donald Coster, născut Philip Musica, a profitat de reglementările, total insuficiente şi confuze la acea vreme, privind auditarea întreprinderilor. Contrabandist în anii 1920, văzuse cu propriii ochi cum auditorii erau dispuşi să certifice orice active sau sume le erau vârâte sub nas. Experienţa personală I-a ajutat să treacă la pasul următor: o fraudă de mari proporţii. în articolul de faţă, prezentăm istoria acestui personaj, un pungaş mărunt, implicat în trecut în contrabanda cu păr uman şi cu carne de pasăre, care a ajuns să dea lovitura.

Pe 10 decembrie 1938, William J. Wardall, un fost bancher specializat în investiţii, un bărbat calm şi cu sprâncene stufoase, stătea aşezat la biroul preşedintelui McKesson & Robbins de pe 44th Street din New York. Telefoanele sunau încontinuu. Cu două zile în urmă, fusese numit, pe neaşteptate, administratorul companiei, care fusese chemată în judecată, fiind suspectată de afaceri necurate. După şase zile, preşedintele al cărui birou îl ocupa acum Wardall, domnul F. Donald Coster, avea să-şi tragă un glonţ în cap. Wardall n-avea însă cum să ştie ce urma să se întâmple. Nu ştia, de fapt, nimic despre Coster şi mai nimic despre produsele farmaceutice, domeniu în care McKesson & Robbins câştigase poziţia de cel mai mare distribuitor din America. Tot ce ştia era că, imediat ce preluase postul, pusese pe cineva să verifice registrele contabile, schimbase toate broaştele la uşi, trecuse conturile bancare pe numele său şi declanşase o anchetă. Tocmai medita asupra măsurilor pe care le luase, când în încăpere a intrat Charles J. Lynn, de

la Eli Lilly & Company[5].

-Ştiu că sunteţi foarte ocupat, a spus Lynn. Am venit ca să vă pun o singură întrebare: Aveţi de gând să continuaţi afacerea?

Wardall i-a răspuns că aşa spera şi că va face ce tot ce depindea de el în acest scop.

-E ceea ce voiam să aud, a mai afirmat Lynn. Pentru că McKesson este necesar pentru buna funcţionare a distribuţiei de medicamente în ţara asta.

Wardall nu era nici pe departe expert în industria de medicamente, dar ştia câte ceva despre creditori şi nu auzise până atunci nici unul vorbind aşa. S-a simţit încurajat.

A continuat afacerea. Mai mult, a condus firma pe parcursul unui an care s-a dovedit cel mai profitabil din întreaga sa istorie. „Poate că Barnum avea dreptate2", reflecta el la ceva vreme după aceste întâmplări. „Publicitatea negativă e, la urma urmei, tot o formă de publicitate."

Lucrurile n-au fost însă deloc simple, iar Wardall ştie asta mai bine ca oricine. în cazul în care clientela ar fi întors cu totul spatele produselor purtând eticheta McKesson - nu mai puţin de 238 de mărci de medicamente şi 42 de băuturi -, vânzările McKesson nu ar fi fost afectate decât în proporţie de circa 8%. Pentru că McKesson & Robbins înseamnă mult mai mult: cinci, şase afaceri într-una singură. Este producător de medicamente. Este cel mai mare distribuitor şi angrosist american de vinuri şi de băuturi spirtoase. Şi, mai important ca orice, este cel mai mare distribuitor angro sau intermediar pentru alte companii farmaceutice. Această divizie, care a adus firmei anul trecut un profit brut de 102,7 milioane de dolari, este probabil de zece ori mai mare decât oricare alt distribuitor de medicamente din ţară. Prin depozitele sale şi prin mâinile agenţilor de vânzări McKesson trec nu mai puţin de 48 000 de produse diferite, în principal remedii farmaceutice, biologice şi de alte tipuri, dar şi ceasuri deşteptătoare şi sticle de sirop Coca-Cola (ambele cu vânzări de un milion de dolari anual), precum şi cantităţi mai mici de stilouri, seringi pentru scoaterea dopurilor din urechi, produse de papetărie, piepteni, păpuşi şi orice altceva (cu excepţia îngheţatei şi a laptelui) se vinde într-o drogherie. La această afacere de intermediere se referea Lynn.

Şi afacerea a supravieţuit, aproape intactă, morţii lui Coster. Este o poveste ciudată, poate un fel de tribut adus vitalităţii unei companii, care nu piere odată cu dispariţia celui care a creat-o. Căci, trebuie să recunoaştem, Coster este cel care a creat McKesson & Robbins, deşi firma exista de 107 ani atunci când a cumpărat-o. Dar să începem cu

---

5 Una dintre cele mai mari firme producătoare de medicamente din lume, înfiinţată în 1876. (n.tr.)

începutul!

Să ne întoarcem, aşadar, în trecut, la anul 1833, când John McKesson şi-a deschis o drogherie pe Maiden Lane, în Manhattan. în 1840, s-a asociat cu un oarecare Daniel Robbins, care avea doi fii: Herbert şi Charles. Charles a adus în America vreo câţiva farmacişti nemţi celebri pe care îi cunoscuse la Heidelberg, şi aceştia au început să fabrice, după o reţetă proprie, pilule de chinină cu înveliş de gelatină, medicament care se vinde şi acum foarte bine în zonele cu climă umedă din India. Cam în aceeaşi perioadă firma s-a lansat şi ca distribuitor de mărfuri.

începând din 1891, afacerea a fost preluată de urmaşii lui Robbins şi McKesson. Un stagiu la McKesson & Robbins devenise aproape obligatoriu pentru cei care voiau să-şi construiască o carieră solidă ca farmacişti. Cu puţin înainte de izbucnirea Primului Război Mondial, John McKesson Jr. şi soţia sa I-au cunoscut, în cursul unei călătorii în Europa, pe Saunders Norvell, un bărbat solid, plăcut la înfăţişare şi cu o voce tunătoare. Norvell se retrăsese din activitate, renunţând la poziţia pe care o ocupase într-o mare firmă de articole de menaj, dar întâlnirea cu McKesson i-a redeschis apetitul pentru afaceri, în 1914, la întoarcerea în SUA, a devenit partener la McKesson & Robbins şi noua societate comercială a fost rapid înregistrată, avându-i pe McKesson Jr. preşedinte şi pe Norvell preşedinte al consiliului de administraţie.

în 1924, firma s-a scindat. Familia McKesson a rămas cu uzina chimică şi de producţie a chininei, în timp ce Norvell şi Robbins au preluat afacerea de medicamente şi numele companiei. Sub conducerea celor doi, McKesson & Robbins a continuat să fabrice medicamente precum Calox, Albolene, lapte de magneziu, pilule de chinină şi altele, însumând vânzări anuale de circa cinci milioane de dolari. Au renunţat însă complet la activitatea de intermediere. Iar în noiembrie 1926, Norvell şi Robbins au vândut McKesson cu un milion de dolari unui tânăr mult mai ambiţios decât ei, F.D. Coster.

POVESTEA FAMILIEI MUSICA

Merită să spunem câte ceva şi despre începuturile carierei lui Coster. S-a născut în 1884 în New York City ca fiu al unui bărbier napolitan pe nume Antonio Musica şi a fost. botezat Philip. Era cel mai mare şi mai isteţ dintre cei patru fii ai lui Antonio. Tatăl său a deschis o mică firmă de import - brânză, măsline, ulei etc. -, iar Philip s-a ocupat cu mituirea funcţionarilor de la vamă care cântăreau marfa; contra anumitor sume, aceştia treceau pe buletine cantităţi mai mici. Familia Musica a prosperat. în 1909, au fost însă arestaţi de guvernul federal. în boxa martorilor, Philip şi-a asumat întreaga vină; a fost amendat cu 5 000 de dolari şi trimis pentru o perioadă de un an la şcoala de corecţie Elmira din New York. Dar cei din familia Musica nu erau nişte hoţi mărunţi şi

care pot fi rapid uitaţi. însuşi preşedintele american Taft s-a văzut curând asaltat de cereri de graţiere venite atât din partea ambasadorului italian, cât şi a unor republicani newyorkezi de vază, printre care şi procurorul general. Philip a fost eliberat după numai cinci luni de închisoare.

întors acasă, I-a convins curând pe tatăl lui să înfiinţeze United States Hair Company, având ca obiect de activitate exportul de păr uman destinat folosirii de către saloanele de lux. Familia Musica a prosperat din nou. Philip s-a instalat la Knickerbocker Hotel; purta pantofi cu talonete şi ghetre şi era prieten cu celebrul tenor Caruso.

într-o zi, şi-a făcut apariţia la Bank of the Manhattan Company, solicitând un împrumut. Banca i-a promis 25 000 de dolari, dar a trimis inspectori la locul de încărcare a mărfii ca să confrunte conosamentele cu produsele ce urmau să fie exportate. în locul părului lung, de calitate, în valoare de 25 000 de dolari, au dat peste vârfuri scurte şi inutilizabile denumite generic în argoul comercial „rebuturi[6]. Au găsit familia Musica în New Orleans, îmbarcată pe vasul *Heredia,* gata să ridice ancora. Philip s-a luptat să blocheze uşa cabinei de lux, iar sora lui, Lucy Grace, s-a repezit să arunce în apă 18 600 de dolari în bancnote. Bătrânul Antonio, care se văita în gura mare „M-aţi dezonorat!", a încercat să se împuşte în drum spre circa de poliţie. La proces, Philip a luat din nou vina asupra lui, dar de data aceasta s-a văzut nevoit să petreacă trei ani în închisoarea Tombs din New York. Eliberat mai devreme pentru că a cooperat cu poliţia şi a dezvăluit aspectele fraudei, nu s-a îndepărtat apoi prea tare de birourile procurorului general. în 1916, îl găsim acţionând sub numele de William Johnson ca informator specializat în spionajul împotriva Germaniei. A fost implicat şi în contrabanda cu carne de pasăre, iar în 1920 a fost condamnat pentru mituirea unui martor în vederea comiterii de sperjur într-un caz de crimă. însă nu a mai apucat să petreacă nici o zi în închisoare. Odată cu Prohibiţia, bandele de gangsteri au devenit respectabile, iar Philip Musica a ajuns, şi el, un cetăţean respectabil.

După câteva rateuri în cariera de contrabandist, a obţinut, împreună cu asociaţii săi, licenţa pentru 16 700 de litri de alcool lunar din depozitele guvernamentale. Cantitatea nefolosită la fabricarea tonicului de păr şi a altor asemenea produse incluse în registrele contabile pentru a arunca praf în ochii inspectorilor fiscali aducea un profit frumuşel. Afacerea mergea ca pe roate, dar Costa - sau Coster, aşa cum îşi zicea acum - se temea să nu fie trădat de unul dintre oamenii săi, un anume Joe Brandino. Aşa că şi-a trimis un vechi prieten la Washington pentru a-i mitui pe congresmenii implicaţi în Legea Volstead[7]. Complotul a fost

6SUA Woodrow Wilson. (n.tr.)

7 Legea Prohibiţiei Naţionale (1919) sau Legea Volstead, după numele lui Andrew Volstead, preşedintele comisiei juridice a Camerei Reprezentanţilor, cel care a sponsorizat şi a facilitat adoptarea ei, în ciuda opoziţiei preşedintelui

descoperit, firma şi-a pierdut licenţa şi, ulterior, a fost dizolvată.

Coster a luat-o de la capăt, de această dată cu Girard & Company, care fabrica produse farmaceutice într-o clădire industrială cu două etaje închiriată în Mount Vernon, statul New York. A falsificat o semnătură pentru a încasa o poliţă de asigurare pe viaţă de 1 900 de dolari. După aceea, nu s-a mai coborât însă niciodată atât de jos. Deloc înclinat spre găinării, a rămas fidel adevăratei sale vocaţii, aceea de escroc de rang mare. Şi, cum în 1928 miza s-a ridicat la o corporaţie de 43 de milioane de dolari, este momentul să cercetăm cu mai multă atenţie manevrele lui Coster.

După ce a obţinut licenţă pentru alcool, Girard & Company s-a lansat în producţia de apă de chinină, tonic de păr, un lac numit Woodtone şi alte chimicale. Ori de câte ori agenţii fiscali însărcinaţi cu aplicarea Legii Volstead descindeau la fabrică, Coster îi îmbrobodea sau, după caz, îi mituia. Oricum, Girard îşi luase măsuri de precauţie: nu livra niciodată alcool direct contrabandiştilor. Unul dintre clienţii săi cei mai importanţi era o firmă de vânzări pe nume W.W. Smith and Company, care consta dintr-un mic birou, un fişet cu acte,
o stenografă şi un bărbat care se prezenta drept George Vernard, în realitate Arthur Musica, fratele lui Coster. Un alt frate, George, se ocupa, sub numele de George Dietrich, de registrele contabile de la Girard & Company. în decembrie 1924, Price, Waterhouse and Company a primit o scrisoare cu antetul Girard & Company în care domnul P. Horace Girard solicita ca firma sa să fie auditată de Price. Ceea ce s-a şi întâmplat, începând din 1925.

Auditorul care controlează registrele contabile este interesat exclusiv de cifre şi de documente. Să luăm, de exemplu, veniturile. Pentru verificarea încasărilor, el ia legătura cu banca unde ai contul pentru a vedea soldul, apoi confruntă cifra cu ordinele de depunere a banilor în bancă şi cu cecurile anulate. Pentru verificarea contului debitor, ia prin sondaj unul sau doi clienţi şi parcurge fiecare document în parte. Nu îi contacta niciodată pe clienţii tăi - sau cel puţin aşa se petreceau lucrurile în anii 1920 - pentru a obţine confirmarea plăţilor fără a avea mai întâi acordul tău. Cât priveşte gestiunea, se interesa de modul în care mărfurile existente pe stoc au fost numărate şi evaluate, dar fără a se obosi să le vadă cu propriii ochi.

Aşadar, atunci când Price, Waterhouse and Company au certificat faptul că, la data de 31 decembrie 1924, activele Girard and Company totalizau 295 000 de dolari, aceasta nu înseamnă că ştiau cine era W.W. Smith (şi nici că le păsa), ci doar că, potrivit registrelor, firma respectivă achitase la timp facturile emise de Girard. De asemenea, nu ştiau că sub numele articolului de inventar Dandrofuge se ascundea, probabil, alcoolul destinat contrabandei. Atâta timp cât documentele erau în ordine, Price, Waterhouse and Company nu avea nici un motiv să se sesizeze, chiar dacă stocurile şi încasările firmei Girard înregistrau o

creştere suspect de rapidă.

Pentru vânzări de 252 000 de dolari, Girard and Company a raportat un profit contabil de 33 000 de dolari pe cele nouă luni din 1924 auditate de Price, o sumă numai bună pentru a-i atrage atenţia lui Julian Thompson, agent de vânzări la compania de investiţii Bond and Goodwin. Aflat în căutare de noi clienţi, Thompson i-a făcut o vizită lui Coster la Mount
Vernon. Şi-a dat seama că Girard era o firmă prea mică pentru a fi cotată la Bursă, dar a remarcat auditul profesionist şi rata bună a profitului. După ce a studiat câteva referinţe date de parteneri (dar nu şi de W.W. Smith), Thompson a întocmit un raport de şaptesprezece pagini despre Girard. Pentru Coster, a fost întâlnirea cu Nemesis; pe de altă parte, Thompson, care avea să moară de gripă în 1939, a fost primul său garant.

La puţină vreme după vizita lui Thompson, Coster a mutat compania într-o fabrică de măşti de gaze abandonată, de lângă Bridgeport, statul Connecticut. Horace B. Merwin de la Bridgeport Trust Company a preluat rapid conturile bancare ale nou-venitului. Girard avea nevoie de 100 000 de dolari pe termen scurt, şi Merwin s-a deplasat pentru a inspecta personal fabrica. A citit concluziile auditului făcut de Price, Waterhouse and Company, scrisoarea amiabilă de recomandare din partea băncii din Mount Vernon, precum şi raportul de şaptesprezece pagini al lui Thompson. în plus, a discutat în amănunt cu Coster, care părea, la prima vedere, un personaj uşor excentric, dar care dădea impresia unui om de afaceri capabil. Merwin şi alţi doi colegi de-ai săi au cumpărat acţiuni la firmă, iar banca a fost încântată să acorde firmei Girard un împrumut de 80 000 de dolari.

în decembrie 1925, când Price, Waterhouse & Co. a efectuat următorul audit, contul debitor se ridica la 170 500 de dolari, W.W. Smith rămânând, cu 22 750 de dolari, pe o poziţie fruntaşă. Vânzările crescuseră de peste patru ori şi se cifrau acum la 1,1 milioane de dolari; împrumutul fusese returnat, iar cei trei bancheri acţionari se aşteptau la dividende frumoase. în anul următor, Coster a cerut alţi 300 000 de dolari, sugerând emiterea de acţiuni preferenţiale. De această dată, bancherii au angajat un contabil independent pentru auditarea firmei Girard, dar, la fel ca Price, Waterhouse & Co. înaintea lui, şi acesta s-a mulţumit să adune şi să verifice documentele, fără a lua legătura cu clienţii. Liniştiţi de rezultat, bancherii au acceptat propunerea lui Coster. Banii au ajuns, în mare parte, direct în depozite bancare, care s-au majorat de mai mult de două ori în următoarele trei luni, ajungând la 606 000 de dolari. La sfârşitul lui noiembrie 1926, activele Girard totalizau 1,3 milioane de dolari. Pe primele 11 luni ale anului vânzările însumaseră
1,1 milioane, iar profitul se cifra la 250 200 de dolari.

Cât anume din afacerile acestei mici companii atât de profitabile era

reprezentat de tranzacţiile licite? Răspunsul nu-l vom afla, probabil, niciodată, în orice caz, creşterea fulminantă a contului debitor şi a depozitelor bancare nu a trezit suspiciunea nimănui. Privind retrospectiv, putem bănui că Girard a fost pentru Coster un fel de laborator în care şi-a perfecţionat tehnica, pregătindu-se pentru fraudele ulterioare, de mai mare anvergură.

în toamna lui 1926, Coster şi-a informat bancherii că ar putea cumpăra McKesson & Robbins; Merwin şi asociaţii săi au vândut acţiuni în valoare de 1,65 milioane de dolari la o nouă firmă, McKesson & Robbins din Connecticut. Noua companie a preluat apoi atât Girard, cât şi vechiul McKesson, ale cărui echipamente şi stocuri de materiale au fost imediat mutate în fabrica Girard din Bridgeport.

UN CAP BUN PENTRU AFACERI

începând din acest moment, istoria firmei McKesson & Robbins şi a lui Coster personal urmează două căi distincte - una clară, solidă şi corectă, cealaltă tainică, întortocheată şi complicată. S-o analizăm, mai întâi, pe cea onestă, în 1927, bilanţul lui Coster arăta astfel: o întreprindere în Bridgeport cu vechime de 94 de ani, valorând 4,1 milioane de dolari şi cu trei bancheri yankei în consiliul de conducere, plus o filială de un milion de dolari în Canada. Profitul companiei s-a ridicat în acel an la 600 000 de dolari, fapt care l-a îndreptăţit pe Thompson să-i anunţe pe Coster că, după părerea lui, era suficient de mare şi de puternic pentru a ajunge pe Wall Street.

Expansiunea rapidă a noii firme McKesson a fost favorizată de două elemente. Primul a fost voracitatea Bursei. Al doilea este legat de o situaţie ceva mai specială din domeniul industriei farmaceutice. Aşa cum am arătat, vechea companie McKesson & Robbins renunţase la operaţiunile de intermediere. La acel moment, Statele Unite duceau, de fapt, lipsă de distribuitori la nivel naţional. Lanţurile de magazine, care se dezvoltaseră masiv în anii 1920, se concentraseră în zonele cu dever mare din metropole, neglijând aproape complet oraşele mici. Cei 56 400 de comercianţi cu amănuntul independenţi, ale căror cifre de vânzări totalizau în jur de un miliard de dolari anual, îşi achiziţionau, în general, mărfurile de la circa trei sute de angrosişti independenţi, majoritatea administrând mici afaceri de familie.

Unificarea acestor intermediari locali într-un puternic lanţ de distribuţie la nivel naţional reprezenta, fără îndoială, o oportunitate, iar Coster a sesizat-o. în plus, fiind vorba despre o fuziune, ideea ar fi fost mai mult decât bine primită pe Wall Street. Coster a înfiinţat în 1928 noua companie McKesson & Robbins din Maryland, care a cumpărat atât vechea McKesson & Robbins din Connecticut, cât şi activele intermediarilor regionali, pe care i-a atras oferindu-le bani şi acţiuni la noua firmă.

în 1929, McKesson & Robbins din Maryland ajunsese să încorporeze 49 dintre cele mai mari şi mai serioase societăţi de distribuţie locală din

ţară, dar şi să datoreze băncii 16,75 milioane de dolari. Debitul a fost refinanţat în 1930 prin emiterea de titluri de creanţe pe douăzeci de ani. McKesson devenise un adevărat colos al industriei farmaceutice. în 1929, a raportat un profit de 4,1 milioane de dolari la un volum al veniturilor de 140,6 milioane. Pentru distribuitorii din provincie şi familiile lor, cifrele păreau de-a dreptul ameţitoare. La fel de profitabilă era afacerea şi pentru Merwin, bancherul care, în declaraţiile sale ulterioare, avea să precizeze că acei 6 000 de dolari investiţi în Girard în 1925 ajunseseră să valoreze, trei ani mai târziu, 250 000 de dolari.

Numai că, la primul semn de criză, colosul cu picioare de lut a început să se clatine. Consiliul de conducere era format din circa treizeci de directori şi două sute de funcţionari, dar Coster, care deţinea aproximativ 10% din acţiunile simple, era adeptul centralizării şi dorea să supravegheze totul personal. Angrosiştii, pe de altă parte, voiau să-şi păstreze supremaţia locală şi s-au împotrivit planurilor lui Coster de achiziţie de depozite en detăil, ceea ce ar fi transformat McKesson într-un canal de tranziţie pentru mărfurile cu circulaţie rapidă. Deşi o anchetă independentă desfăşurată în 1933 a pus sub semnul îndoielii poziţia de lider a lui Coster, în interiorul firmei disensiunile s-au accentuat. în cele din urmă, angrosiştii I-au convins pe Coster să se ţină departe de operaţiunile lor de intermediere pe plan local, oferindu-i, în schimb, controlul absolut asupra companiei producătoare din Bridgeport.

Vânzările au crescut an de an, atingând, în 1937, cifra astronomică de 174,6 milioane de dolari. Profiturile nu s-au majorat proporţional, dar se aflau, din nou, pe o curbă ascendentă. Coster se putea considera şeful unui concern ajuns la maturitate, poziţie cu care se mândrea.

Faţă de oamenii cu care lucra, Coster se arăta expansiv, enigmatic sau chiar meschin. Se purta tiranic şi era greu să ajungi la el, lucru interpretat de mulţi - în mod eronat - drept o dovadă de eficienţă. Atunci când era nervos, avea obiceiul să se tragă de plete, aducându-le în faţă pentru a-şi acoperi chelia. Muncea câte şaisprezece ore pe zi, bea mult lapte (avea ulcer) şi fuma ţigară de la ţigară. Ajunsese suficient de cunoscut pentru a-şi trimite biografia - pe trei sferturi fictivă - la *Who's Who,* în care enumera până şi câteva cluburi al căror membru nu fusese niciodată.

La fel ca în cazul lui Ivar Kreuger, tot o criză i-a venit de hac şi lui Coster. în primăvara lui 1937, consiliul director a votat scăderea stocurilor de mărfuri, care crescuseră în anul anterior cu zece milioane de dolari. S-a decis ca în patru luni firma să scape de arieratele în valoare de patru milioane: două milioane din vânzări de băuturi spirtoase, un milion din depozitele angro de produse farmaceutice şi un milion de la Bridgeport. Cei de la băuturi şi medicamente s-au pus serios pe treabă. în schimb, la Bridgeport stocurile continuau să crească. Acestea includeau nu numai produsele fabricii, ci şi arieratele rezultate

în urma unor operaţiuni comerciale mai puţin cunoscute neiniţiaţilor şi numite Vânzări Generale din cadrul aşa-zisului Departament de Mărfuri Vrac. Thompson, trezorierul firmei, a fost primul care a sesizat că, deşi vânzările de substanţe farmaceutice naturale plasau divizia pe primul loc ca rentabilitate în cadrul companiei, profiturile erau mereu investite în alte achiziţii, fără să aducă venituri. A început să-i pisto- neze pe Coster cu întrebări privind repartizarea profitului de patru milioane de dolari: când îşi vor primi acţionarii dividendele? Coster i-a dat răspunsuri evazive. în februarie 1938, Thompson a declanşat o mică anchetă pe cont propriu. Zece luni mai târziu, Coster a fost găsit mort.

ŞI UN CAP LA FEL DE BUN PENTRU CIFRE

Să ne întoarcem acum la anul 1926 pentru a cerceta calea întunecoasă şi tainică a activităţilor strict infracţionale ale lui Coster. în cei doisprezece ani ca preşedinte al McKesson & Robbins, Coster şi asociaţii săi au sustras circa 2,9 milioane de dolari din banii companiei, din care 1,023 de milioane numai în 1929. Dar furtul nu a fost cel mai grav dintre delictele comise, iar ţelurile pe care le-au urmărit au rămas o enigmă. însuşirea ilegală a unor sume nu pare să fi fost principalul obiectiv al lui Coster: în afara iahtului şi a trabucurilor de calitate, nu avea gusturi extravagante. La moartea sa, avea trei bancnote de un dolar în buzunar, iar averea personală i-a fost estimată la numai 36 000 de dolari. Aşadar, de ce a procedat Coster astfel? Să vedem însă, mai întâi, ce anume a făcut.

Nu avem nici un motiv să credem că, după 1926, a renunţat complet la contrabandă. Ştim însă cu certitudine că s-a concentrat asupra afacerii cu substanţe farmaceutice.

Divizia de substanţe farmaceutice din cadrul firmei McKesson & Robbins este împărţită în două. Pe piaţa internă, afacerea a fost - şi este - legală, fiind administrată de Hermann, care cumpără chimicale vrac şi le vinde uzinelor, spălătoriilor, laboratoarelor şi drogheriilor de pe tot cuprinsul Statelor Unite. De a doua direcţie în care era implicată divizia - speculaţiile pe pieţele internaţionale - se ocupa Coster personal. în registrele contabile, realizările sale erau cumulate cu cifrele raportate de Hermann.

Dacă a cumpărat şi vândut vreodată, în fapt, substanţe farmaceutice, atunci nu a făcut-o decât pentru scurt timp. începând din 1927, a derulat exclusiv afaceri fictive. Pe scurt, operaţiunea consta în pretinsa achiziţie a substanţelor farmaceutice din surse fictive, plata lor cu bani buni de la McKesson, pretinsa vânzare către dealeri străini veritabili şi achitarea mărfii - sau a unei părţi din ea - prin intermediul unor firme-fantomă. în registrele societăţii, aceste tranzacţii se soldau cu scăderea soldurilor şi cu creşterea stocurilor. Sume mari de bani puteau fi astfel ţinute în conturile de aşteptare din bănci ale unor firme-fantomă, de

unde puteau fi vărsate cu uşurinţă în contul de brokeraj al lui Coster sau în buzunarele asociaţilor săi.

Afacerea de la Bridgeport era strict controlată de George Dietrich (alias George Musica), care semna toate cecurile. Era un bărbat care ştia să se facă plăcut şi avea multe relaţii. Supraveghea îndeaproape mersul lucrurilor: avea biroul lipit de cel al fratelui său, iar cei doi nu-şi luau niciodată concediu în acelaşi timp. Iată un exemplu al devotamentului său faţă de întreprindere: a făcut operaţie de amigdalită într-o dimineaţă, la ora 9, iar la ora 13 era înapoi la fabrică, la timp pentru a primi corespondenţa (citea întotdeauna personal scrisorile înainte de a le distribui).

Gestiunea era în sarcina lui Robert Dietrich, cel mai tânăr dintre fraţii Musica. Cât despre firmele-fantomă, de ele se ocupa vechea noastră cunoştinţă, W.W. Smith, acelaşi George Vernard şi secretara lui, în aceeaşi clădire din Brooklyn ca pe vremea când Coster nu era decât un contrabandist mărunt. Mai exista însă un sediu W.W. Smith în Stamford. Una dintre secretare, Rose Otting, plătită cu douăzeci de dolari pe săptămână, lucra la şapte maşini de scris. Era o dactilografă foarte pricepută, care se muta de la o maşină la alta, în funcţie de ce i se cerea, respectiv care furnizor fictiv era ales pentru a emite o factură către McKesson. Pentru Rose, afacerea părea perfect legală: „Am crezut că au mai multe firme sau ceva de genul ăsta“.

între 1927 şi 1933, sumele plătite de McKesson & Robbins pentru livrări fictive de substanţe farmaceutice s-au ridicat la un total de 22 de milioane de dolari. Din acestea, circa douăzeci de milioane s-au întors în conturile firmei ca încasări, restul de două milioane au dispărut. Coster a dat cea mai mare lovitură în octombrie 1929, când a furat nu mai puţin de 634 000 de dolari în primele 72 de ore după prăbuşirea Bursei.

După 1932, au intervenit modificări în modul de operare a tranzacţiilor fictive. Sustragerile de bani au început să se rezume la sume mult mai mici şi mai greu de depistat; în acelaşi timp, pe hârtie, departamentul de substanţe farmaceutice s-a extins considerabil. Din hoţie curată a devenit escrocherie contabilă şi dintr-o modalitate de câştigare a existenţei - un scop în sine. S-a ajuns aici prin înfiinţarea, de către Coster, a unei firme bancare fantomă, Manning and Company, care acţiona ca intermediar financiar pentru toate achiziţiile şi vânzările departamentului de substanţe farmaceutice. Atunci când Pierson, Miller sau alt furnizor fictiv „vindea11 ceva către McKesson, factura era transmisă spre Manning, care pretindea apoi că primise cecuri de la clienţi. în fiecare lună, Manning întocmea pentru Bridgeport o balanţă contabilă care părea absolut în regulă, cu conturi de debit şi credit şi aşa mai departe. în paralel, Coster a încheiat cu W.W. Smith un contract prin care îi atribuia rolul de misit în vânzările de substanţe farmaceutice. Smith gira toate conturile, serviciu pentru care primea un onorariu anual de 18 000 de dolari, plus trei pătrimi din comisionul de 1%. Din 1932 şi

până aproape de sfârşitul poveştii, aceste comisioane şi onorarii achitate cu cecuri lunare de McKesson au fost singurele sume deturnate către Vernard.

Noul sistem i-a permis lui Coster să raporteze majorarea veniturilor obţinute din vânzări de substanţe farmaceutice fără a fi nevoit să facă cheltuieli prea mari. Având în vedere momentul ales, poate că a recurs la această metodă pentru a salva McKesson de la faliment. Simpla umflare a cifrelor activelor crea iluzia că lucrurile stăteau mai bine decât în realitate. Cei mai mulţi directori nu au fost însă informaţi cu privire la dezvoltarea relativ rapidă a departamentului, comparativ cu celelalte divizii din firmă, care a fost mascată prin raportări contabile în bloc, împreună cu vânzările licite de substanţe chimice şi cu rezultatele financiare obţinute de fabrica din Bridgeport. în fapt, în 1938 stocurile fictive de substanţe chimice ajunseseră să reprezinte aproape un sfert din activele McKesson. în afara familiei Musica, situaţia reală nu era cunoscută decât de John McGloon, inspectorul fiscal, pus în prezent sub acuzare, şi de Price, Waterhouse and Company.

Privit obiectiv, modul în care Coster a reuşit să-i îmbrobodească pe cei de la Price pare cel mai remarcabil aspect al întregii sale cariere. Pentru exemplificare, atunci când suspiciunile privind afacerile McKesson cu substanţe farmaceutice au ajuns pentru prima oară la urechile firmei de audit, un funcţionar de la Price, Waterhouse & Co. a exclamat: „Nu se poate, este cea mai performantă companie din domeniu!"

George Dietrich este cel care s-a ocupat de Price, furnizându-le rapoarte false de la firma de consultanţă financiară Dun and Bradstreet pentru care

\

W.W. Smith avea o valoare de piaţă de şase, şapte milioane de dolari. Tot el a falsificat datele, emiţând duplicate de conosamente pentru produsele de la uzinele Bridgeport, precum şi liste pline de greşeli grosolane cu inventarul detaliat al stocurilor de la cinci sau şase depozite diferite. De pildă, vanilia boabe apărea ca fiind ambalată în saci de o sută de kilograme, de parcă ar fi fost fasole albă, când, de fapt, este livrată în bidoane. în unele cazuri, în inventarele depozitelor McKesson se specificau cantităţi mai mari de procaină şi iodoform decât întregul stoc la nivel naţional. Pe tot parcursul derulării acestei afaceri, Manning, Smith şi furnizorii au păstrat adrese reale pentru primirea corespondenţei în Montreal şi în Liverpool.

Contabilii sunt, poate, mai uşor de dus de nas, dar cum a fost escrocheria ascunsă de directori? Mai ales de cei trei - Merwin, Phillips şi Seeley - care activau şi în consiliul de conducere al filialei canadiene a McKesson. Deşi obiectul său de activitate declarat era fabricarea şi comercializarea de produse McKesson pentru uzul întregului Imperiului

Britanic, filiala nu a făcut mai nimic. în afară de mica fabrică de Calox din Anglia, în unsprezece ani nu a produs nici un dolar. Şi totuşi, rapoartele financiare indicau venituri anuale de peste 100 000 de dolari, iar dividendele plătite se ridicau la minim 89 000 de dolari pe an. Tranzacţiile efectuale de filială (ale cărei registre contabile erau ţinute la Bridgeport) constau exclusiv din vânzări fictive de substanţe farmaceutice.

însă, aşa cum am arătat, Thompson a declanşat o anchetă personală. A fost surprins să constate că stocurile de substanţe farmaceutice nu se diminuau şi că vechiul său amic, Coster, nu îi oferea explicaţii convingătoare. Apoi a descoperit că mărfurile nu erau asigurate. Coster a pretins că W.W. Smith se ocupa de asigurări. Thompson s-a decis să verifice. Dun and Bradstreet I-a informat că raportul asupra W.W. Smith era un fals. (Cei de la Price, Waterhouse and Company primiseră raportul de la George Dietrich.) Până în toamnă, Thompson a reuşit să afle că adresa de la Montreal era fictivă, apoi s-a deplasat până în Brooklyn, unde I-a cunoscut pe George Vernard. Au avut un adevărat duel verbal. „A încercat să se eschiveze", avea să declare ulterior Thompson. Pentru o vreme, cei doi nu au făcut altceva decât să întoarcă pe toate feţele New Deal[8]. Vernard s-a dovedit un adept al lui Dewey[9].

De-acum, Thompson putea cere demascarea lui Coster. Şi aceasta, pentru că semnătura lui era necesară pe noile titluri de creanţe, în sumă de trei milioane de dolari, pe care McKesson intenţiona să le vândă societăţii de asigurări Equitable Life. Era în poziţia de a-i solicita să fixeze o dată-limită pentru a dovedi existenţa fizică a activelor în valoare de zece milioane de dolari trecute în bilanţul contabil în dreptul diviziei de subtanţe farmaceutice. Termenul a fost stabilit pentru 5 decembrie, iar în acea zi Coster, care lipsise de la serviciu, pretinzând că era bolnav, a depus la un tribunal din Connecticut cererea de revocare a lui Thompson din funcţia de administrator al McKesson.

---

8 Politică promovată de preşedintele american Franklin Delano Roosevelt (1882-1945), formulată pentru prima dată în 1932, cu ocazia discursului rostit la nominalizarea de către Partidul Democrat drept candidat la preşedinţia SUA. „Noua orientare" viza diminuarea efectelor crizei declanşate în 1929 şi refacerea economică a ţării şi cuprindea măsuri precum amplificarea rolului statului în economia americană, susţinerea de către stat a categoriilor sociale defavorizate, protejarea acelor bănci care erau considerate sănătoase, deci viabile din punct de vedere financiar, refacerea creditului şi relansarea producţiei, (n.tr.)

9 John Dewey (1859-1952), filosof, psiholog şi, mai ales, pedagog american de prestigiu, reprezentant al pragmatismului, membru al Şcolii Funcţionaliste de la Chicago. Apărător al democraţiei şi al progresului, a subliniat în teoriile sale educaţionale rolul şcolii şi al opiniei publice în dezvoltarea activităţii mintale a individului şi a pluralismului în societate, (n.tr.)

Timp de peste o săptămână povestea nu a ajuns pe prima pagină a nici unui ziar newyorkez, cu excepţia *The Wall Street Journal.* în aceste zile, directorilor din New York li s-a permis să reorganizeze întreprinderea. Acţiunile McKesson au fost oprite de la tranzacţionare. Comisia de Valori Mobiliare şi Burse a anunţat Departamentul de Justiţie. Procurorul general din New York a iniţiat şi el o investigaţie. Pe 14 decembrie, Coster a fost arestat şi ampren- tat. A fost identificat drept Philip Musica la timp pentru ca ştirea să apară la prima oră în ziarele de pe 16 decembrie. în aceeaşi dimineaţă, Coster s-a împuşcat în baia din apartamentul său, în faţa oglinzii, lăsând în urma lui un bilet incoerent, scris cu mare chin şi plin de greşeli de ortografie. La fabrica McKesson din Bridgeport nimeni nu a lucrat în acea zi.

EPILOG

Deşi spectaculos ca amploare, scandalul nu a distrus firma McKesson & Robbins. în 1941, după ce a reuşit să o reorganizeze, William Wardall a predat responsabilităţile funcţiei de administrator, împreună cu activele noii companii, care a continuat să funcţioneze ca entitate independentă până în anul 1967, când a fuzionat cu Foremost Dairies, un concern cu sediul central în San Francisco. Cum distribuţia de produse farmaceutice a ajuns să deţină cea mai mare pondere în activitatea noului colos industrial, în 1983 s-a renunţat la titulatura de Foremost, revenindu-se la numele McKesson. Astăzi, McKesson este cel mai mare angrosist şi distribuitor de produse farmaceutice din SUA şi figurează pe locul optsprezece în clasamentul pe 2008 întocmit de revista Fortune, *cu o cifră de afaceri de 94 de miliarde de dolari.*

Dezastrul de la McKesson & Robbins a dus la prima condamnare pentru fals în declaraţii fiscale pronunţată în conformitate cu prevederile Legii Valorilor Mobiliare adoptate în 1934, actul legislativ prin care a fost creată Comisia de Valori Mobiliare şi Burse. McGloon, inspectorul fiscal al McKesson, a fost achitat pentru douăsprezece capete de acuzare, inclusiv pentru fraudarea corespondenţei şi tentativă de înşelăciune, dar a pnmit o sentinţă de un an şi
o zi de închisoare, plus o amendă de 5 000 de dolari în mai 1940. A fost singura condamnare pronunţată în acest caz. Doi directori ai McKesson, printre care şi bancherul Horace Merwin, au fost achitaţi de acelaşi juriu. Şase asociaţi ai lui Coster/Musica au pledat vinovaţi; printre aceştia, George Dietrich/Musica, principalul martor al acuzării în cadrul procesului. Wardall a dat în judecată pentru neglijenţă în activitate optsprezece directori ai firmei; în octombrie 1940, s-a ajuns la o înţelegere, aceştia renunţând la stocurile lor de acţiuni simple şi preferenţiale.

Deşi soldată cu puţine condamnări, „escrocheria contabilă“ de la McKesson a avut consecinţe pe termen lung, ducând la ridicarea standardelor de audit. Conceptul de comitet de audit - format din membrii consiliului de conducere care nu deţin funcţii executive în cadrul firmei şi au sarcina de a numi auditori independenţi - a apărut ca reacţie a Bursei de Valori din New York la scandalul McKesson & Robbins. Recomandări suplimentare au fost aduse de SEC ca urmare a desfăşurării propriei anchete. într-un raport de cinci sute de pagini dat publicităţii în decembrie 1940, SEC a criticat Price, Waterhouse and Company pentru modul defectuos în care acţionase, confirmând activele fictive ale McKesson, admiţând însă, totodată, că firma urmase întocmai standardele de audit practicate la acea vreme. Modificările propuse de SEC cuprindeau selectarea auditorilor independenţi de către directori neexecutivi, votarea firmei de audit nominalizate în adunarea generală a acţionarilor şi responsabilităţi sporite acordate consiliului director pentru supravegherea auditului.

Ca urmare a situaţiei ruşinoase descoperite cu ocazia cercetărilor întreprinse la McKesson, Institutul American al Experţilor Contabili a operat mai multe schimbări în reglementările privind auditarea, printre care obligativitatea confruntării fizice a inventarului cu contul de gestiune. La începutul anului 1941, SEC a adus oficial amendamente legii contabilităţii, suplimentând datele solicitate auditorilor şi cerând efectuarea de contraexpertize financiare.

ECHIPA DEMOLATOARE

Michael Carlow şi tatăl său şi-au început carierele demolând fabrici, apoi s-au îmbogăţit distrugând firme

de LEE SMITH

10 iulie 1995

CE TIP SENTIMENTAL ACEST MICHAEL CARLOW, care a descins în Pittsburgh hotărât să salveze un baton de ciocolată! Pentru mulţi americani, ciocolata Clark este o amintire dragă din vremurile copilăriei, dar, pentru cetăţenii din Pittsburg, locul unde acest produs se fabrică de 109 ani, ea reprezintă mult mai mult. în 1991, D.L. Clark Company trecea printr-o perioadă dificilă, iar Carlow i-a sărit în ajutor. Ce l-a determinat să declanşeze această operaţiune de salvare? Iubirea pentru oraş şi compasiunea faţă de muncitorii ale căror slujbe erau puse în pericol. Şi, desigur, ocazia de a scoate un oarece profit licit. Sau, cel puţin, aşa a declarat.

Carlow s-a folosit de inestimabila valoare simbolică a micului baton

de ciocolată pentru a-şi croi drum în Pittsburgh. Michael Carlow, în vârstă de 44 de ani, pare să fie un fel de escroc în serie care, de la Buffalo până la Tacoma, trecând prin multe alte locuri, a sedus bancheri şi directori executivi, mineri şi comisari de poliţie, avocaţi şi jurnalişti cu atâta uşurinţă, de parcă ar fi aşternut un văl pe ochii lor nevinovaţi, care nu aşteptau decât să-i vadă apărând ca prinţul din poveste.

Cu ajutorul tatălui său, Carlow a cumpărat fabrici importante pentru comunităţile locale, dar aflate în impas, promiţând să le pună pe picioare. Şirul de procese în care este implicat, alături de tatăl său, acum în vârstă de 74 de ani, sugerează însă că a înşelat furnizori, muncitori şi contribuabili, plus mulţi alţii. Şi că s-a folosit de achiziţii pentru a emite poliţe fictive, în cadrul uneia dintre cele mai complexe şi mai îndrăzneţe inginerii financiare descoperite vreodată.

Câţi bani a furat Carlow în total? Ne-ar trebui probabil luni sau ani de zile pentru a calcula. Dar bănuim că s-a întrecut pe sine în ceea ce putem numi
Marea Escrocherie din Pittsburgh, care a inclus şi afacerea Iron Steel Beer, având în centru băutura favorită a oţelarilor sau a pretinşilor oţelari din oraş. Puternica PNC Bank din Pittsburgh îi acuză pe cei doi Carlow că au târât-o într-un scandal de proporţii uriaşe. Comparativ cu potlogăriile obişnuite, de câteva sute de mii de dolari, aceasta pare o adevărată staţie spaţială. Căci, după spusele reclamantului, Carlow a păgubit banca sus-menţionată cu nu mai puţin de 31,3 milioane de dolari fără să fie prins...

Foarte probabil, afacerea oneroasă şi cei care au pus-o la cale ar fi şi acum pe cai mari, dacă o răsturnare de situaţie nu ar fi întrerupt - în chip ironic - şirul de succese, culcându-i pe toţi la pământ. într-o succesiune rapidă, demnă de o comedie bufă, familia Carlow a emis cecuri fără acoperire cu valori atât de mari, încât banca a perceput penalităţi de 500 000 de dolari pentru depăşirea conturilor. Din câte se pare, Carlow a achitat suma cu alte cecuri false, pe care banca le-a înregistrat cu voioşie drept venituri. E posibil ca acest venit imaginar să fi dus la premierea vreunui funcţionar din bancă. De-abia la sfârşitul lunii ianuarie conducerea PNC şi-a dat seama de înşelătorie. „Suntem victima unei fraude majore11, a anunţat pe 6 februarie Thomas H. O'Brien, preşedintele PNC.

Cum de a reuşit familia Carlow să păcălească atâta lume, atâţia ani?

Răspunsul se află în istorisirea care urmează, care ne avertizează, la modul cel mai dur cu putinţă, asupra pericolelor autosuficienţei, ale reputaţiei false, ale neglijenţei şi ale naivităţii. Este o poveste în care vom descoperi spiritul afacerist american în tot ce are el mai spectaculos: bunăvoinţa cu care un out- sider îndrăzneţ şi hotărât este sprijinit într-o operaţiune de salvare atât de temerară, încât îi face pe insideri să tremure de frică. în egală măsură, vom discerne aici şi acele aspecte mai puţin nobile ale spiritului antreprenorial american. înaintea PNC-ului, alte presupuse victime au descoperit escrocheriile celor doi Carlow şi au încercat să ajungă la o înţelegere cu ei: plătiţi ce ne datoraţi şi nu vă dăm în judecată! Victimele nu-şi făceau, din câte se pare, prea multe griji în legătură cu modul în care familia Carlow avea să facă rost de bani pentru a-i despăgubi. Spre cinstea ei, PNC Bank şi-a dovedit din plin moralitatea, dându-i pe mâna justiţiei şi punând astfel capăt înşelăciunilor.

Povestea familiei Carlow începe în Uniontown, statul Pennsylvania, într-un ţinut minier mohorât, înapoiat şi lipsit de orice perspective de dezvoltare, la circa 75 de kilometri de Pittsburgh. Zona a fost colonizată în secolul al XVIII-lea de fermieri scoţieni, irlandezi şi germani; de la sfârşitul veacului al XIX-lea, aici s-au stabilit, în valuri succesive, unguri şi italieni dispuşi să muncească din greu, dar pe salarii bune, în minele de cărbune. Automatizarea a dus la concedieri masive şi a accelerat epuizarea zăcămintelor de cărbune, astfel încât regiunea s-a scufundat într-un marasm economic. în ultimii patruzeci de ani, populaţia a scăzut de la 200 000 la 140 000 de locuitori, în timp ce rata şomajului şi a infracţionalităţii, precum şi sărăcia au atins unele dintre cele mai înalte cote din Pennsylvania.

Cu excepţia câtorva magazine cu faţade vesel decorate şi a unor întreprinderi profitabile, Uniontown pare aproape abandonat. Bărbaţi şi femei cu feţele marcate de grijile de zi cu zi păşesc ezitant pe strada principală, trecând prin dreptul unei firme specializate în împrumuturi pentru uz personal, al unui magazin universal gol pe dinăuntru şi cu manechine fantomatice în vitrine şi al agenţiei de turism Fantasy Travel. Oferta bombă de la Fantasy este o călătorie dus-întors de 138 de dolari până la Atlantic City, unde poţi să-ţi încerci norocul la maşinile cu fise din cazinouri. Este o ofertă care spune totul: în Uniontown, nici visele nu au anvergură.

Evident, Uniontown era prea mic pentru ambiţiile familiei Carlow. Se ştiu puţine lucruri despre tinereţea lui Frank Carlow (după cum spun

avocaţii, cei doi au refuzat să fie intervievaţi de revista *Fortune).* După ce a făcut parte din armata americană în timpul celui de-Al Doilea Război Mondial şi a urmat doi ani cursuri de inginerie la Universitatea din Virginia de Vest, Frank s-a întors în oraşul natal. Familia Carlow este de origine italiană, şi, la acea vreme, italienii nu erau acceptaţi în Clubul Ţinutului Uniontown sau în afaceri de natură să asigure ascensiunea socială, precum cele bancare.

Frank, un bărbat îndesat, cu păr grizonant şi nu foarte sociabil de felul său, şi-a găsit locul undeva la periferia comunităţii de afaceri. A deschis un magazin de aparate electrice care a dat faliment. în 1953, a luat-o de la capăt, înfiinţând Standard Machine and Equipment Company, care avea să stea la baza holdingului în cadrul căruia va întemeia, alături de fiul său, mai multe întreprinderi. Iniţial, obiectul de activitate al Standard Machine a fost demolarea fabricilor abandonate şi vânzarea echipamentelor şi a pieselor de schimb utilizabile.

Chiar şi după ce s-a îmbogăţit, Frank a ales să rămână în Uniontown ca outsider. Robert E. Eberly, unul dintre acţionarii majoritari din Integra, o mare bancă locală, susţine că Frank nu obişnuieşte să contribuie la opere de caritate. Cu câţiva ani în urmă, Eberly I-a convins totuşi să demoleze gratuit o clădire veche de pe strada principală pe terenul căreia urma să se construiască un cămin pentru persoane vârstnice. După terminarea lucrărilor, Frank s-a arătat neobişnuit de expansiv. „O să demolez gratis orice clădire din Uniontown mi se va cere", i-a spus el lui Eberly. Demolarea a reprezentat, aşadar, nucleul imperiului Carlow. Dar de-abia sub conducerea fiului lui Frank, Michael, acest potenţial de dezasamblare a fost pe deplin fructificat. Mărie, soţia lui Frank, este o femeie simplă, credincioasă şi devotată familiei. (Totuşi, numele ei apare pe lista consiliului de conducere al unui trust unde creditorii cred că sunt ascunse milioane de dolari.) Una dintre cele trei fiice ale sale s-a călugărit. Michael, unicul fiu al familiei, participa în adolescenţă aproape zilnic la slujbele religioase, îşi aminteşte un fost coleg de clasă. Marea sa pasiune a fost însă fotbalul. Asemenea multor altor copii, Michael visa să calce pe urmele eroului său din vestul Pennsylvaniei, Joe Namath, cel mai mare coordonator de joc din anii 1960. N-a reuşit nici pe departe, deşi a jucat pe acest post pentru liceul din Uniontown, cu care a câştigat în acel sezon liga. „Avea un braţ puternic", spune John Fortugna, fundaşul din spatele lui Michael, acum antrenor principal al echipei din

oraş. „Dar nu alerga suficient de repede." Cel puţin nu în acea etapă a carierei.

încă din adolescenţă, Michael s-a distins prin energie, curaj şi hotărâre. După terminarea liceului, a părăsit Uniontown şi nu a revenit decât ocazional, de cele mai multe ori pentru a face pe grozavul. A mers la colegiul Dean Junior College din Massachusetts, unde a continuat să practice fotbalul. Apoi s-a transferat la Boston College, a abandonat sportul şi a muncit din greu pentru a-şi învinge dislexia, responsabilă în mare măsură de rezultatele sale slabe la învăţătură. în 1975, a obţinut diploma în contabilitate şi a intrat în afaceri cu tatăl său. Deşi Frank locuia în Uniontown, Michael s-a mutat din oraşul natal.

După câţiva ani, tânărul Carlow a devenit partenerul cel mai important - sau, în orice caz, cel mai vizibil - la Standard Machine. în următorii douăzeci de ani, membrii familiei Carlow au fost foarte ocupaţi: au cumpărat mine de cărbune şi uzine de ciment aflate în dificultate, fabrici de bomboane şi de mobilă pe punctul de a da faliment, un atelier de sticlărie fără comenzi şi o fabrică de bere. Michael era cel care mergea din oraş în oraş, explicându-le localnicilor beneficiile preluării. Deşi Frank se situa, probabil, pe picior de egalitate cu fiul său, îl lăsa pe acesta în prim-plan, el rămânând în umbră, în asemenea măsură, încât cu greu putem da de vreo fotografie de-a sa. Imperiul Carlow s-a ridicat dintr-o adunătură ciudată de întreprinderi fără legătură una cu cealaltă, majoritatea pe jumătate (sau total) abandonate. Simultan ori într-un moment sau altul, familia Carlow

deţinea patruzeci de astfel de firme în statele Pennsylvania, Ohio, Virginia de Vest, New York, Connecticut, Alaska şi Washington. Lui Michael îi plăcea să se prezinte drept „artist itinerant" şi, în timp, şi-a construit o reputaţie falsă rareori pusă de cineva sub semnul îndoielii. Din câte se pare, afacerea consta, în principal, în scuturarea firmei preluate pentru a stoarce din ea tot ce era de stors. De exemplu, în 1984 membrii familiei Carlow au dobândit controlul asupra B.C. Industries, un fabricant de ciment din Titonsville, Ohio, aflat în acel moment în impas financiar. în luna mai a acestui an, un juriu federal a stabilit că familia şi-a însuşit pe căi ilicite activele B.C. Industries şi i-a escrocat pe creditori, obligând-o la plata către reclamanţi a unor despăgubiri de 5,7 milioane de dolari.

în general, ei finanţau achiziţiile cu câţiva dolari cash şi cu promisiunea unor vărsăminte ulterioare. Ignorau toate facturile, indiferent că era vorba despre taxe şi impozite, despre asigurarea echipamentelor sau despre materii prime. „Michael mi-a mărturisit odată că nu achită facturile decât dacă este forţat", a declarat Louis Dudek, un oficial al sindicatelor lucrătorilor de industria electrică, reprezentantul salariaţilor uneia dintre fabricile aflate în proprietatea familiei Carlow. „Presupun că ţine la treaba asta ca la un soi de blazon de familie", a adăugat Dudek. După ce Curtea de Apel din Ohio a confirmat verdictul pronunţat împotriva membrilor familiei Carlow pentru excavarea şi aruncarea în aer a unor terenuri dintr-o zonă rezidenţială, avocaţii reclamanţilor au chemat în instanţă şaptesprezece firme deţinute de familie în cadrul a şase procese răspândite în toată ţara, înainte de a obţine despăgubirile solicitate. în aprilie 1992, un tribunal din ţinutul Fayette, statul Pennsylvania, a hotărât că familia Carlow datora FMC Corporation 330 000 de dolari pentru macaralele cumpărate în anii 1970, sumă care nu a fost nici până acum recuperată. FMC deţine multe companii. Numai la tribunalul din Fayette sunt, în prezent, pe rol procese în care 55 de creditori încearcă să încaseze facturi restante de milioane de dolari de la membrii familiei Carlow.

Ce anume urmăreau, de fapt, aceştia? Evident, să se îmbogăţească, ceea ce au şi reuşit. Frank şi-a construit o casă de 800 000 de dolari în Uniontown, la câteva clădiri distanţă de cea a lui Eberly - şi mult mai scumpă. Mai deţine un apartament în Key Biscayne, Florida. Michael are o casă cu opt dormitoare în Upper St. Clair, o suburbie a oraşului Pittsburgh, unde îşi primeşte cei patru copii atunci când vin în vizită

(este divorţat), o cabană de schi lângă staţiunea Vail din statul Colorado şi un apartament în Boston. Şi, totuşi, se pare că şi-a dorit mai mult. O cunoştinţă de-a sa, Jacque Joseph, fost asistent al unuia dintre congresmenii de Pennsylvania, a declarat: „Impresia mea este că Michael a visat să ajungă un fel de Donald Trump[10] al Pennsylvaniei".

Membrii familiei Carlow îşi urmăreau cu atenţie prada: firme îmbătrânite, cu trecut glorios şi viitor incert. Profesioniştii din respectivele domenii - mine de cărbuni, fabrici de ciocolată etc. - nu manifestau, de cele mai multe ori, interes pentru cumpărarea unor afaceri muribunde. Totuşi, susţinătorii întreprinderilor voiau să le păstreze vii, în parte din motive sentimentale, dar mai ales pentru că ofereau slujbe bine plătite.

Şi iată cum, la momentul potrivit, Michael Carlow cobora din ceruri, din avionul companiei, şi le promitea că avea să salveze firma aflată în pericol. Plin de imaginaţie şi de resurse, Michael descoperea avantaje ascunse în aceste afaceri pe cale să se prăbuşească. Să luăm, de pildă, cazul Kittinger Company, un producător de mobilier din Buffalo, care din 1865 fabrică birouri, scaune şi alte piese elegante, unele achiziţionate şi de Casa Albă. în ultimii ani, rivalii săi de pe pieţele cu forţă de muncă mai ieftină I-au băgat în corzi. în anii 1980, această veche firmă de familie a schimbat mai mulţi proprietari, în timp ce veniturile s-au diminuat, iar numărul de muncitori a scăzut de la 250 la circa 150. în 1990, familia Carlow a cumpărat Kittinger Company la un preţ care a rămas confidenţial.

Printre activele Kittinger se numărau piese evaluate la nouă milioane de dolari, cu care se puteau face copii după mobilierul original din secolul al XVIII-lea, aflat în colecţia Fundaţiei Coloniale Williamsburg. Din păcate,
Kittinger pierduse licenţa pentru fabricarea acelor reproduceri, iar fundaţia a dat comanda unui alt furnizor. Cu toate acestea, Carlow a executat şi a vândut piesele de mobilier, schimbând doar un pic designul, atâta cât să nu fie acuzat de încălcarea dreptului de proprietate intelectuală. Fundaţia a câştigat însă procesul în instanţă şi

10 Donald John Trump (n. 1946), cunoscut investitor şi om de afaceri american, vedetă de televiziune şi autor de cărţi de literatură motivaţională. (n.tr.)

aşteaptă de la Kittinger despăgubiri în valoare de 575 000 de dolari.

Carlow a economisit o mulţime de bani neachitând muncitorilor anumite drepturi băneşti. Le plătea întotdeauna la timp salariile cu ora, dar se pare nu şi alte obligaţii despre a căror situaţie lucrătorii nu aveau, în mod normal, cum să fie la curent. în cazul salariaţilor de la Kittinger, sindicatul susţine că nu au fost achitate contribuţiile la asigurările de sănătate şi la cele de stat către trezoreria americană. (Muncitorii sunt acum în şomaj, dar, dacă pot dovedi că au lucrat la Kittinger, au dreptul la despăgubiri pentru asigurările sociale.) Minerii din Pennsylvania care au fost angajaţi la firmele lui Carlow au descoperit, după ce doctorii şi spitalele la care au apelat au refuzat să-i trateze, că patronii nu le plăteau contribuţia la fondul de sănătate. Sindicatul lor estimează că facturile medicale neachitate se cifrează la peste 1,6 milioane de dolari.

Totodată, se pare că cei doi Carlow s-au folosit de Kittinger şi de alte zeci de companii pentru a construi o adevărată caracatiţă financiară, aceasta fiind, în fapt, afacerea lor cea mai profitabilă. Metoda „suveică" exploatează perioada de o zi sau două dintre depunerea unui cec în bancă şi decontarea lui la banca destinatară. Iată un exemplu de funcţionare a unei suveici foarte simple: trei escroci deschid conturi de - să zicem - 50 000 de dolari la trei bănci diferite, cu bani adevăraţi, dar pe numele unor firme-fantomă. Escrocul A emite un CEC de 50 000 de dolari pentru escrocul B. Banca escrocului B îi permite să retragă banii înainte ca aceştia să fie decontaţi, aşa că B îi încasează şi scrie un CEC

de 50 000 de dolari pentru escrocul C. C îi trimite lui A 50 0000 de dolari; A îi trimite lui B cei 50 000 şi aşa mai departe - variaţiuni pe aceeaşi temă. Dacă escrocii se mişcă repede şi bine coordonat, pot menţine ciclul mult timp înainte ca banca să-şi dea seama că unul dintre ei are contul descoperit cu 50 000 de dolari.

Sistemul suveică este în mare măsură responsabil de cele circa 800 de milioane de dolari pe care băncile le pierd anual din cauza cecurilor fără acoperire. Aşa că instituţiile bancare au fost nevoite să instaleze programe de computer performante, cu scopul de a descoperi tiparele suspecte ale tranzacţiilor, chiar şi atunci când escrocheria este bine mascată. Există însă şi o metodă empirică de depistare care rareori dă greş: în 90% din cazuri, cecurile fără acoperire sunt emise pe sume mai mici de două sute de dolari - escrocul deschide contul, îşi face treaba şi pleacă din oraş.

Michael Carlow a dat însă dovadă de geniu, susţin acuzatorii: în primul rând, nu s-a folosit de firme-fantomă, ci de unele reale, şi, în al doilea rând, nu s-a grăbit să părăsească oraşele în care deschidea noi afaceri, ci rămânea suficient de mult timp pentru ca băncile locale să capete încredere în el. Nu vom afla probabil niciodată câte astfel de suveici a învârtit. Băncile au obligaţia de a raporta fraudele de peste câteva mii de dolari la birourile locale ale procurorului general. în practică, agenţii federali sunt însă atât copleşiţi de numărul mare de anchete legate de contrabanda cu droguri, crima organizată şi, mai nou, de atentatele teroriste, încât numai fraudele de ordinul sutelor de mii de dolari le atrag atenţia. în plus, băncile nu sunt deloc dispuse să-şi piardă credibilitatea anunţând că au fost furate, chiar dacă prejudiciul se ridică la milioane de dolari, căutând de multe ori să ajungă la înţelegeri amiabile cu hoţii.

De exemplu, în 1988, Puget Sound Bank din Tacoma i-a învinuit pe membrii familiei Carlow că au escrocat-o cu 5,7 milioane de dolari. „Au aplicat o schemă clasică de tip suveică", declară Bill Philip, fostul director al băncii, refuzând să dea mai multe detalii. Banca a renunţat la ideea intentării unui proces, cu condiţia să fie despăgubită. în lumina ilegalităţilor comise ulterior de cei doi, oare banca manifestă acum vreun regret pentru că nu i-a dat pe aceşti escroci pe mâna justiţiei? Philip ezită o clipă. „După cum probabil că bănuiţi, pentru noi era o

sumă importantă", spune el într-un târziu. „Suntem o bancă mică şi, la acea vreme, veniturile noastre nu depăşeau 15-20 de milioane de dolari anual."

Don Vandenheuvel, fost director financiar la Puget Sound, caută justificări pentru decizia luată de avocaţii băncii, aceea de a cădea la înţelegere cu familia Carlow şi de a proteja astfel interesele acţionarilor. „Dacă tot e să descoperi o escrocherie, atunci fii primul care o face", explică el. „Pentru că, dacă eşti primul, atunci îţi recuperezi banii, în timp ce băncile celelalte rămân cu buzele umflate."

Aşadar, în 1991, când Michael Carlow a descins în Pittsburgh, nu avea reputaţia pătată de vreun proces penal, deşi oricine s-ar fi obosit să facă o verificare - chiar şi sumară - ar fi descoperit imediat un număr mare de acţiuni civile intentate împotriva sa. Prima achiziţie pe care a făcut-o a fost fabrica de ciocolată Clark, o ţintă clasică pentru cei doi Carlow. Firma era în impas. Batonul de ciocolată Clark era cerut până şi în locuri îndepărtate precum New York şi Chicago, dar fabrica nu putea rivaliza ca volum al producţiei cu mărci consacrate la nivel naţional ca Butterfinger, a lui Nestle, şi, prin urmare, nu avea prea multă trecere la furnizori şi la distribuitori, în plus, costurile cu forţa de muncă, cifrate în medie la circa 17,50 de dolari pe oră, le întreceau pe cele ale competitorilor care îşi reamplasaseră, chiar şi numai parţial, centrele de producţie în ţări unde mâna de lucru era mai ieftină.

Totuşi, locuitorii din Pittsburgh nu voiau să renunţe la acest simbol al trecutului oraşului. Străbunicii lor muşcaseră cu poftă din batoanele de Clark în pauzele de masă în oţelării, iar emblema produsului - albastru

cu roşu fosforescent - era o imagine bine-cunoscută de-a lungul râului Allegheny[11].

Falimentul fabricii ar fi însemnat şi pierderea a o sută de locuri de muncă. Aceasta era situaţia în momentul în care Michael Carlow şi-a oferit, temerar, serviciile pentru salvarea firmei. „Era foarte nerăbdător şi insistent, spunea că trebuia să ne mişcăm cât mai repede", afirmă Frank Brooks Robinson, preşedintele Regional Industrial Development Corporation, care i-a concesionat lui Carlow fabrica. Michael crease tuturor impresia că ar fi fost oricând gata să o ia din loc în cazul în care nu i s-ar fi făcut pe plac.

Leaf North America, firma din Illinois care i-a vândut fabrica lui Carlow, nu-şi făcea prea mari iluzii nici în privinţa proprietăţii pe care o deţinuse şi nici în ceea ce priveşte cumpărătorul. Michael avea deja reputaţia unui om de afaceri care scoate cu greu banii din buzunar, iar North America era conştientă de acest lucru. „înainte de a-l cunoaşte pe Michael, aflasem că făcuse nişte afaceri cel puţin ciudate", susţine James Hanlon, fost preşedinte la Leaf. Totuşi, Carlow le oferise cel mai bun preţ pe care puteau spera să-i obţină. Suma a rămas confidenţială; în prezent, activele Clark sunt estimate la circa trei milioane de dolari. După cum îi era obiceiul, Michael a achitat imediat o mică parte din preţul convenit, dar Leaf a cerut ca restul să fie plătit în rate, nu trimestriale, şi nici lunare, ci săptămânale (câte 50 000 de dolari), cam în maniera în care procedează proprietarul unei pensiuni cu un chiriaş pe care îl bănuieşte că o va şterge noaptea pe furiş.

Pittsburgh I-a crezut însă pe Michael pe cuvânt. „Este un oraş destul de naiv, mai degrabă de genul celor din Vestul Mijlociu decât din Est", spune Richard P. Simmons, preşedintele Allegheny Ludlum, producător de oţeluri speciale. La începutul anilor 1990, familia Carlow şi-a extins rapid influenţa în rândurile comunităţii locale. A cumpărat o fabrică locală de bere cu o vechime de 134 de ani, Pittsburgh Brewing,

11 Unul dintre principalii afluenţi ai fluviului Ohio din estul SUA. Străbate, pe parcursul a circa 520 km, statele New York şi Pennsylvania. (n.tr.)

producător de Iron City Beer, o marcă încă favorită printre locuitorii oraşului, dar care pierdea teren la nivel regional. De la 850 000 de butoaie în anul de vârf (1985), scăzuse la numai 670 000 în 1992, când Carlow a preluat-o. PNC Bank i-a împrumutat lui Michael zece milioane de dolari pentru cheltuieli de exploatare, garantate cu certificate de depozit, acţiuni la Pittsburgh Brewery, la Clark Candy şi la o altă firmă aflată în proprietatea familiei. Entuziasmul băncii este uşor de înţeles: dacă Michael Carlow s-ar fi dovedit atât de serios pe cât pretindea a fi, atunci ar fi câştigat cu uşurinţă trofeul de clientul anului. în Pennsylvania şi în estul statului Ohio, acolo unde îşi desfăşoară în principal activitatea, PNC nu a putut atrage sume prea mari din economiile populaţiei. Numai în zona oraşului Pittsburgh s-au pierdut, în ultimii zece ani, circa 160 000 de locuri de muncă. Astfel că antreprenorii dornici să-şi investească banii proprii în acest oraş şi să împrumute alţii pentru a-şi consolida poziţia pe piaţă erau o adevărată mană cerească pentru bancă.

Afacerea cu ciocolată şi cea cu bere implicau suficiente riscuri, dar măcar aveau ceva şanse de succes. Mai ciudată pare însă încercarea lui Michael de a resuscita o brutărie care dăduse faliment de două ori, misiune considerată imposibilă de cei mai mulţi localnici. Ceea ce nu se ştie este faptul că familia Carlow a băgat în aceste aventuri banii pe care îi datora altora.

în orice caz, ar fi fost cu totul inutil ca Simmons sau oricine altcineva de la Duquesne Club, venerabilul loc de întâlnire de pe Sixth Avenue al echipelor din conducerea corporaţiilor din oraş, să pună sub semnul îndoielii intenţiile nou-venitului. (Michael Carlow nu este membru.) Ce ar fi putut urmări granzii din Pittsburgh cu asemenea suspiciuni? Să-i descurajeze pe muncitorii care îşi puseseră în Carlow toate speranţele privind păstrarea locurilor de muncă? Şi poate că, în fond, Michael era capabil să transforme
o brutărie de două ori falimentară într-o poveste de succes. „Uneori outsi- derii pot descoperi valoarea acolo unde insiderii n-o văd“, afirmă Simmons.

Achiziţiile nesăbuite făcute de Michael au atras bunăvoinţa localnicilor şi l-au făcut celebru. Era considerat salvatorul venit să scoată rugina de pe uzinele vechi din oraş şi să repună echipamentele în funcţiune. în editorialul din iunie 1993, revista *Pittsburgh* i-a creionat un profil flatant. Asemenea altor oameni care îl cunoscuseră pe Carlow, redactorul a fost impresionat de energia pe care o degaja, de

îndrăzneala şi de dorinţa lui - aparent sinceră - de a salva oraşul. L-a ridicat în slăvi, numindu-1 „mogul postmodern" şi „erou mesianic".

Articolul nu făcea referiri la caracterul lui Carlow. Acesta i-a sugerat însă autorului că suspiciunile cu care era întâmpinat în unele locuri se datorau originii sale italiene. „Bigotismul, indiferent de forma pe care o ia, mă uimeşte şi mă revoltă de fiecare dată. Este un lucru îngrozitor", a afirmat Michael pe parcursul interviului. Cititorii au fost astfel manipulaţi să creadă că detractorii lui Carlow nu erau cu toţii decât nişte bigoţi nenorociţi. Cu cât faima „eroului mesianic" creştea, cu atât contestarea sa devenea mai dificilă.

La unul dintre etajele superioare din Frick Building, un impresionant bloc-turn din granit, lipit de Mellon Bank, USX[12] şi de alţi stâlpi ai afacerilor din oraş, Carlow a închiriat cu 13 000 de dolari pe lună un spaţiu pentru birourile Pittsburgh Food and Beverage, compania holding pentru Clark, o altă fabrică de bomboane, Pittsburgh Brewery şi un producător de sticlă decorativă (afacerea cu brutăria a eşuat în 1994). în sala de recepţie, covoarele persane, peisajele pastorale atârnate pe pereţi şi - găselniţa cea mai reuşită - o copie în lemn de mahon a biroului la care George Washington îşi scria corespondenţa emanau o atmosferă de eleganţă discretă şi de stabilitate.

Dar în spatele acestei anticamere tihnite, suveica se învârtea iute-iute. Membrii familiei Carlow au deschis aproape 30 de conturi pe numele companiilor din holdingul Pittsburgh Food and Beverage şi al

12 Cel mai mare producător de oţel din SUA şi unul dintre producătorii importanţi de petrol (n.tr.)

altor proprietăţi, printre care câteva fabrici de ciment, precum şi Kittinger, producătorul de mobilier din Buffalo. Nu se ştie dacă cei de la PNC Bank şi-au dat seama că toate firmele aparţineau celor doi Carlow.

în procesul civil intentat la tribunalul districtual din Pennsylvania de Vest, PNC susţine că Michael şi Frank Carlow, împreună cu un vechi asociat, Larry Ousky, au emis, de la sfârşitul anului 1993 până în ianuarie 1995, mii de cecuri fără acoperire. Dimensiunile escrocheriei sunt, cu adevărat, impresionante. „Depozitele zilnice de milioane de dolari în cecuri erau necesare pentru menţinerea în funcţiune a mecanismului şi pentru continuarea fraudelor, şi în fiecare zi lucrătoare au fost depuse în bancă cecuri cu sume constant crescătoare, majoritatea semnate personal de Michael Carlow", se arată în plângerea formulată de PNC. Sumele vehiculate erau enorme. Folosindu-se de intervalul dintre momentele depunerii şi cele ale decontării cecurilor, cei doi Carlow au făcut să circule în acelaşi timp prin mai multe conturi o jumătate de miliard de dolari. Pentru a avea o imagine cât de cât clară a îndrăznelii de care au dat dovadă, să menţionăm că veniturile cumulate ale celor patru întreprinderi din holdingul PF & B nu se ridicau în 1994 decât la 76 de milioane de dolari. Cea mai mare parte a acestei jumătăţi de miliard a rămas la PNC. Să luăm un exemplu ipotetic: dacă Pittsburgh Brewing trimitea un cec la Clark pentru a acoperi o lipsă de lichidităţi într-o zi de marţi, iar Clark emitea vineri un cec pe aceeaşi sumă către Pittsburgh Brewing, banca nu pierdea nimic.

Numai că 31,3 milioane de dolari s-au evaporat. O mare parte din sumă a fost utilizată pentru a închide gura creditorilor: de pildă, cu 1,2 milioane s-a achitat un împrumut restant din 1982, girat de Administraţia pentru întreprinderi Mici şi Mijlocii; 746 000 de dolari - cheltuieli de călătorie şi distracţii - au intrat în contul American Express; 463 000 de dolari a costat închirierea unui avion ş.a.m.d.

A ţine socoteala miilor de cecuri care se acopereau unul pe altul şi a păstra secrete aceste operaţiuni-suveică reprezintă, fără îndoială, o sarcină dificilă, care demonstrează capacitatea intelectuală şi

managerială a familiei Carlow. Pe de altă parte, şi banca le-a uşurat, fără să vrea, munca. în fiecare dimineaţă, la începerea programului, Michael nu trebuia decât să deschidă computerul pentru a verifica soldurile conturilor de vărsăminte de la PNC. Până la sfârşitul zilei, depunea un număr imens de cecuri, având grijă ca, în final, să echilibreze balanţa pentru ca totul să le pară în regulă funcţionarilor bancari în dimineaţa următoare. Plătea cu voioşie penalităţile percepute pentru descoperirile de cont cu alte cecuri false, scoase din pălărie în acelaşi vârtej ameţitor.

Ceea ce PNC refuză să comenteze este motivul pentru care escrocheria s-a putut perpetua atâta timp. Avalanşa de descoperiri de cont le-a atras penalităţi de circa 500 000 de dolari. Evident, ar fi fost costuri enorme pentru companiile deţinute de cei doi. PNC susţine că sistemele de control, inclusiv software-ul instalat pentru depistarea escrocheriilor tip suveică, funcţionau în bune condiţii. Şi totuşi, abia în ianuarie 1995, la mai mult de un an după deschiderea conturilor de către cei doi, conducerea băncii a devenit suspicioasă (din raţiuni pe care nu a dorit să le dezvăluie), a examinat cu mare atenţie rezultatele financiare pe 1994 şi s-a îngrozit.

Directorii şi avocaţii băncii I-au interpelat pe Michael Carlow în prima săptămână din februarie. „Carlow a recunoscut că «greşise total» şi că datora PNC «o groază de bani»“, susţine banca în plângerea înaintată. în ciuda mărturisirii, Michael s-a arătat la fel de încrezător în sine ca întotdeauna, afirmă o sursă. în fond, mai trecuse prin aşa ceva. „Carlow s-a aşezat la masa de negocieri cu bancherii şi le-a promis că le va scrie un cec“, a declarat o persoană din anturajul său. „S-a oferit să le plătească trei milioane de dolari pe an timp de zece ani şi le-a înmânat o listă cu o duzină de instituţii cu care proceda în acelaşi mod.“ Bancherii au fost, la început, şocaţi de îndrăzneala cu care Michael parase lovitura. Şi-au revenit însă până a doua zi şi au stabilit ce aveau de făcut. „Gata, jocul trebuie să înceteze[13]", au spus oamenii de la PNC potrivit aceluiaşi

13 Expresie folosită de preşedintele american Harry S. Truman (1884-1972) - în engleză, *„The buck stops here“.* Termenul *buck* („cerb") desemnează în prezent jetonul pus în cazinouri în faţa jucătorului de poker care urmează să împartă cărţile. La mijlocul secolului al XIX-lea, când pokerul a devenit popular în America, se utiliza în acest scop un obiect, de cele mai multe ori un cuţit cu mâner din coarne de cerb, de unde şi expresia. Truman a făcut-o celebră nu numai în discursurile sale, ci şi ţinând pe masa de scris din Biroul Oval un suport primit cadou de la un gardian de închisoare (şi pokerist înrăit) având gravat pe el acest text. Sensul expresiei este acela că fiecare om trebuie să-şi asume propriile acte, fără a încerca să paseze răspunderea altcuiva, (n.tr.)

martor. I-au arătat lui Carlow plângerea pe care erau pregătiţi să o înainteze la curtea federală pentru a pune Pittsburgh Food and Beverage sub execuţie judecătorească. Pentru a evita umilinţa, Michael Carlow şi-a dat demisia din funcţia de preşedinte al holdingului. Banca a sesizat apoi procurorul-general al SUA.

Ca urmare a acestor evenimente, un funcţionar bancar a fost concediat. Banca refuză să dea publicităţii alte amănunte. „Sunt însă mult mai multe dedesubturi", avertizează un salariat al PNC. Fabrica de mobilă Kittinger a fost închisă. Şi la Clark activitatea a fost sistată pentru o vreme, dar acum noul proprietar pare gata să reia producţia de ciocolată. Pittsburgh Beer a continuat să fabrice bere pe tot parcursul crizei, dar la un nivel cantitativ scăzut, de numai 470 000 de butoaie pe an, iar PNC şi ceilalţi creditori vor să vândă compania. Alte firme aflate în posesia familiei Carlow nu mai funcţionează sau se află în mare dificultate.

„Michael a zburat prea aproape de soare, ca Icar“, comentează William Brandt, administratorul mandatat de PNC să conducă PF & B după ce Carlow a fost nevoit să demisioneze. Adaugă, de teamă ca aluzia mitică să nu-l pună pe Carlow într-o lumină romantică: „Diferenţa dintre Carlow şi un maestru al hoţiilor este aceea că spărgătorul nu poate spera niciodată să plece cu atâţia bani".

Există două tipuri de escroci. Unii îşi ademenesc prada bazându-se pe lăcomia omenească, pe dorinţa avidă de îmbogăţire, chiar şi în condiţii economice neprielnice sau atunci când moralitatea este pusă sub semnul îndoielii.

Măcar în aceste cazuri cei păgubiţi pot trage învăţămintele de rigoare, alegându-se cu un plus de înţelepciune. Escrocii mai abili sunt însă cei care mizează pe generozitatea victimelor. Naivii care trec prin astfel de experienţe devin mai cinici şi prea puţin dispuşi să acorde o şansă semenilor care nu se prezintă cu recomandări serioase. Din câte se pare, Michael Carlow făcea parte din această din urmă categorie.

EPILOG

în 1996, Michael Carlow a pledat „vinovat“ pentru mai multe capete de acuzare, printre care fraudă bancară şi întocmirea de rapoarte fiscale false pentru returnarea unor sume din taxe. A executat o sentinţă de şase ani într-o închisoare federală, fiind eliberat în 2002. Frank Carlow şi-a urmat fiul în arest, după ce în 1997 a recunoscut treisprezece acuze de fraudă şi de evaziune fiscală. A *murit în 2000, la vârsta de 77 de ani, la scurtă vreme după ce îşi ispăşise pedeapsa.*

în 1995, la licitaţia organizată după declararea falimentelor celor două companii, un grup de oameni de afaceri locali au cumpărat fabrica Clark şi Iron City Beer. în ciuda bunelor intenţii, nu au reuşit să menţină

pe linia de plutire aceste întreprinderi emblematice pentru Pittsburgh, care au intrat, din nou, în insolvabilitate. în 2007, fondul privat de investiţii mutuale Unified Growth Partners, cu sediul în Connecticut, a cumpărat Pittsburgh Brewing, schimbân- du-i numele în Iron City Brewing. Şi ciocolata Clark a supravieţuit, dar numele său nu mai este legat de oraşul de origine. în 1999, New England Confectionary Company, cea mai veche fabrică americană de ciocolată, a achiziţionat-o şi reamplasat-o în statul Massachusetts.

MĂRTURISIRILE UNUI TRADER

Arestarea autorului acestui articol a provocat, printr-urt efect de domino, căderea unor capete pe Wall Street, de la Boesky, la Milken

de DENNIS B. LEVINE

21 mai 1990

LĂCOMIA ESTE BUNĂ", AŞA SUNA sloganul autoproclamaţilor „stăpâni ai universului". Evident, din spatele acestui dicton care sintetizează de minune moravurile lumii modeme, scandalul îşi iţeşte capul, iar Dennis Levine o ştie cel mai bine. A fost acolo de la începutul începutului - şi până la începutul sfârşitului. Aici, el ne prezintă odiseea sa personală, o versiune proprie a visului american devenit coşmar.

M-am trezit devreme în acea zi de 12 mai 1986 în apartamentul meu din Park Avenue. Am citit ziarele de dimineaţă şi cotaţiile acţiunilor pe pieţele europene şi am luat micul dejun împreună cu soţia mea, Laurie, însărcinată în şase săptămâni, şi cu fiul nostru Adam, în vârstă de patru ani. La 8 fix eram în centrul Manhattanului, în sediul Drexel Bumham Lambert, într-o şedinţă matinală

cu echipa mea. La 33 de ani, eram mare specialist în fuziuni şi partener la una dintre cele mai puternice bănci de investiţii de pe Wall Street. Aveam agenda plină în acea zi - printre altele, întâlniri cu doi directori generali executivi (unul din ei era Ronald Perelman[14], pentru afacerea Revlon), cu scopul de a pune la punct preluări de firme de mai multe miliarde de dolari. Eram un om fericit.

Pe la jumătatea după-amiezii, doi străini, unul înalt, celălalt scund, au venit să mă caute la Drexel. Nu au spus cine erau, dar secretara m-a avertizat că, judecând după îmbrăcăminte, nu păreau să fie clienţi. Ştiam că, de zece luni, Comisia de Valori Mobiliare şi Burse investiga filiala din Bahamas a Bank Leu, banca elveţiană care, începând din 1980, se ocupa pentru mine de *insider trading*[15]. Chiar în acea dimineaţă vorbisem la telefon cu unul dintre salariaţii băncii, care mă asigurase că totul era sub control. Totuşi, simţeam că era ceva în neregulă, aşa că m-am furişat afară din clădire, ferindu-mă de cei doi.

În timp ce autorităţile încercau să dea de urma mea, îmi conduceam BMW-ul prin New York sunându-i îngrijorat, de la telefonul din maşină, pe soţie, pe tata şi pe şeful meu. La telefon am reuşit să angajez o echipă de avocaţi condusă de superstarul Arthur Liman, cel care avea să devină consilier-şef în ancheta Iran-Contra[16] dispusă de o comisie senatorială specială şi care acum îl reprezintă pe Michael Milken[17]. Până să iau

---

14 Ronald Owen Perelman (n. 1942), cunoscut om de afaceri american care a făcut avere din preluarea unor firme aflate în dificultate şi din vânzarea lor ulterioară, cu profituri uriaşe. În 1985, a cumpărat Revlon, plătind o sumă enormă, dar nu a reuşit să pună compania pe picioare, (n.tr.)

15 Termen de specialitate din domeniul financiar-bancar însemnând uz de informaţii confidenţiale în vederea obţinerii de profit prin tranzacţii cu titlurile companiilor vizate (n.tr.)

16 Scandal dezvăluit de presă în noiembrie 1986 în care au fost implicaţi mai mulţi oameni politici americani de frunte care au facilitat vânzarea de arme către Iran, stat aflat la acea vreme sub embargou, în schimbul eliberării unor ostatici şi pentru obţinerea de fonduri pentru finanţarea mişcărilor Contras din Nicaragua, (n.tr.)

17 Om de afaceri american (n. 1946), pionier al plasamentelor cu risc şi cu randament ridicate, supranumit „Regele obligaţiunilor murdare", şeful departamentului de obligaţiuni speculative la Drexel. În anii 1989-1990 a fost condamnat pentru 98 de capete de acuzare legate de fraude cu

legătura cu Liman, secretele mele cele mai întunecate erau prezentate la emisiunile de ştiri de staţiile TV din întreaga ţară. Spre seară, m-am prezentat de bunăvoie la biroul procurorului general din Lower Manhattan, aşteptându-mă să mi se înmâneze o citaţie. în schimb, agenţii federali mi-au citit drepturile.

M-au închis la Centrul Corecţional Metropolitan din apropiere, într-o celulă plină de traficanţi de droguri în care plutea un miros pe care n-am să-i uit prea curând. întreaga experienţă mi s-a părut neverosimilă, ca şi cum ar fi fost altcineva în trupul meu. în ziua următoare, am mâncat cereale în sala de mese şi am urmărit la televizor, într-o emisiune matinală, povestea arestării mele. Cariera mea, construită cu atâta trudă, anii în care îmi făurisem planuri şi făcusem sacrificii, miile de oră de muncă prin care am ajuns din suburbia Bayside, Queens, în topul de pe Wall Street - totul s-a spulberat într-o clipită.

Am avut la dispoziţie patru ani pentru a reflecta la evenimentele care au condus la arestarea mea. Am petrecut cincisprezece luni şi două zile în închisoarea federală Lewisburg, Pennsylvania. Mi-am primit pedeapsa bine-meritată şi am încercat să înfrunt realitatea cu tot curajul de care sunt capabil. Din păcate, familia mea a fost supusă umilinţelor, dizgraţiei şi violării intimităţii, traume pentru care sunt singurul vinovat. Am făcut erori pe care le voi regreta toată viaţa şi pentru care îmi asum întreaga responsabilitate. Nimeni nu m-a împins s-o iau pe căi greşite.

Am dobândit un mare respect faţă de corectitudinea sistemului nostru juridic: pentru eforturile depuse şi pentru creativitatea de care am dat dovadă în cariera mea în domeniul bancar-investiţional, am fost pe deplin răsplătit. Iar când am încălcat legea, am fost pedepsit. Da, sistemul funcţionează.

Lumea, probabil, se întreabă: De ce ar vrea cineva care câştigă peste un milion de dolari pe an să se implice în operaţiuni de *inside trading*? Greşit. Iată cum vedeam eu lucrurile: în 1978, când am început să fac tranzacţii bazându-mă pe informaţii confidenţiale, nu câştigam un milion pe an. Nu aveam decât 25 de ani şi îmi făceam ucenicia la Citibank, pe un salariu anual de 19 000 de dolari. Eram un puşti cu caş la gură, nerăbdător şi plin de ambiţie. Pe vremea aceea, opiniile privind *inside trading*-ul erau diferite de cele de astăzi - i se spunea mai degrabă „un pont la bursă“. Primul proces penal pentru *insider trading* s-a desfăşurat

---

creanţe expirate, fiind condamnat la zece ani de închisoare, din care a executat numai doi. Ulterior, şi-a dedicat o mare parte din timp şi din bani activităţilor caritabile. Se pare că a fost unul dintre cei care au inspirat personajul Gekko din filmul *Wall Street,* (n.tr.)

în SUA cam în acea perioadă şi fără prea multă publicitate.

La început, am considerat practica pe care o adoptasem un simplu mijloc de a face bani rapid. Sigur, curând mi-am dat seama că nu era în regulă, dar mi-am găsit justificări spunându-mi că nu făceam rău nimănui. Am interpretat creşterile frecvente ale cotaţiilor la bursă ale firmelor-ţintă de dinainte de anunţul fuzionării drept dovadă că şi alţii foloseau aceeaşi metodă. în cele din urmă, *inside trading*-ul a devenit pentru mine un viciu. Era atât de uşor! în şapte ani, am ajuns de la câştiguri de 39 750 de dolari la 11,5 milioane, şi totul numai telefonând de câteva ori pe lună - în total, poate că am sunat de vreo două sute de ori - şi discutând câte douăzeci de secunde cu oamenii mei de la banca offshore. Punând cap la cap tranzacţiile, contul meu creştea anual cu 125%.

Eram convins că secretele în care îmi învăluisem afacerile - plus confidenţialitatea garantată prin lege în cazul băncilor din străinătate - erau de ajuns pentru a-mi asigura protecţia. în plus, pe Wall Street era o adevărată nebunie. Nu uitaţi că erau anii 1980, deceniul exceselor, al lăcomiei nemărginite şi al materialismului. Sub presiunea lumii ultracompetitive a investiţiilor bancare, m-am transformat şi eu într-un speculant. îmi ajutam clienţii să facă zeci sau poate sute de milioane de dolari. Am fost în fruntea echipei de bancheri care l-au sprijinit pe Perelman în preluarea, pentru două miliarde de dolari, a companiei Revlon; au fost patru luni de muncă asiduă pentru care Drexel a încasat onorarii de 60 de milioane de dolari. Implicarea zilnică în astfel de tranzacţii, goana după afaceri din ce în ce mai mari şi efectul paralizant al săptămânilor de 60-100 de ore de lucru mi-au întunecat raţiunea şi m-au făcut să desconsider valorile în spiritul cărora fusesem educat. în această lume incredibilă a miliardelor de dolari în care mă învârteam, milioanele pe care le făceam valorificând informaţii care nu erau publice păreau o bagatelă.

La originea pasiunii mele pentru *insider trading* a stat incapacitatea de a-mi fixa limite. Poate că nu e lipsit de interes faptul că la baza afacerilor mele licite a stat acelaşi lucru. Ambiţia m-a dominat în asemenea măsură, încât raţiunea a trecut pe planul doi şi, treptat, am ajuns să pierd din vedere ceea ce îndeobşte numim comportament moral. După fiecare succes, îmi stabileam ţinte şi mai înalte, învârtindu-mă, fără scăpare, într-un cerc vicios. Am devenit vicepreşedinte senior, dar mi-am propus să fiu director manager, iar când am ajuns director manager mi-am dorit să fiu client. Când câştigam 100 000 de dolari pe an, mă credeam în stare să scot dublu. Dacă aş fi făcut un milion pe an,

aş fi zis că sunt capabil să fac trei milioane. Şi tot aşa. Când am devenit partener la Drexel, îmi pierdusem complet controlul.

Părinţii m-au educat să fiu un om corect. Provin dintr-o familie unită şi de modă veche. Am fost cel mai mic dintre cei trei băieţi. Mama mea, Selma, nu a avut parte de o viaţă prea lungă; a murit în urma unui atac cerebral la vârsta de 53 de ani, când eu aveam 23. Sunt şi acum foarte apropiat de fraţii mei, Larry şi Robert, şi de tatăl meu, Philip. El a avut propria firmă de reamenajări de case şi petrecea multe ore la lucru; în 1983, s-a pensionat. M-a învăţat să muncesc din greu şi cu perseverenţă şi să am încredere în mine. La începuturile adolescenţei, mă punea uneori să merg din uşă în uşă, în căutare de clienţi. De cele mai multe ori, eram întâmpinat cu răceală, dar aşa am ajuns să înţeleg ce înseamnă vânzările.

încă din copilărie, îmi plăcea să trebăluiesc. Iarna, îndepărtam zăpada cu lopata, iar vara distribuiam ziarele în cartier. După ce am împlinit şapte ani, ai mei mi-au plătit lecţii de pian, aşa că în adolescenţă câştigam bani de buzunar cântând la clape la diverse petreceri. La acea vreme, nu eram un elev prea sârguincios, dar mi-am făcut o mulţime de prieteni. Am început să studiez piaţa bursieră la vârsta de treisprezece ani; citeam multe cărţi şi îmi investeam o parte din câştiguri - la început câteva sute de dolari - în piaţa extrabursieră. Din clasa a opta, am devenit un cititor fidel al *The Wall Street Journal.* Am studiat economie şi finanţe la Bernard M. Baruch College din City University, New York. în primul an de facultate, la o nuntă, am cunoscut-o pe Laurie, cea care avea să-mi devină soţie. După absolvire, m-am înscris la cursurile de masterat de la Baruch; ziua lucram la Citibank, la departamentul de consiliere corporatistă, sperând că experienţa dobândită într-o bancă comercială va fi rampa mea de lansare pe Wall Street.

M-am căsătorit cu Laurie şi ne-am mutat într-un apartament în Queens. Era în 1977, iar fuziunile şi preluările de companii începuseră să ia avânt. Când am debutat în carieră, puţini oameni de genul meu - proveniţi din clasa mijlocie, fără să fi absolvit o universitate din Ivy League[18] şi lipsiţi de relaţii - îşi croiau drum în lumea aristocrată a investiţiilor bancare. între timp, barierele au mai dispărut. Şi asta, pentru că liberalizarea şi dezvoltarea activităţii de achiziţie de companii au obligat firmele de investiţii cu tradiţie să intre într-o competiţie acerbă, pentru care au fost nevoite să angajeze şi să promoveze tineri pe merit. Mi-am dat seama de ocazia pe care o aveam şi am început să studiez în timpul meu liber problemele de fuzionare şi de achiziţie, citind cărţi şi urmărind astfel de cazuri în relatările din presă. La Citibank l-am

18 Denumire generică pentru cele mai prestigioase universităţi americane, sinonimă cu performanţa şi cu elitismul academic (n.tr.)

cunoscut pe Robert Wilkis. Bob avea, la fel ca mine, o mare pasiune pentru Bursă şi, în scurt timp, ne-am împrietenit. Obişnuiam să ne întâlnim la etajul patru, la panoul unde erau afişate cotaţiile acţiunilor, el pentru a-şi verifica portofoliul, eu pentru a mă ţine la curent cu ultimele fuziuni şi achiziţii. Ca funcţionar la departamentul de creditări corporatiste, Bob avea acces la informaţii secrete cu privire la eventualele fuziuni pe care Citibank era dispusă să le finanţeze. Pe la începutul lui 1978, mi-a spus că identificase o mare firmă americană - să-i spunem ChemCorp - drept ţintă a unei viitoare preluări. Cumpărase acţiuni şi mă sfătuia şi pe mine să fac acelaşi lucru: împrumutându-mă până la limita plafonului, am achiziţionat 4 000 de acţiuni la ChemCorp. Fuziunea nu s-a materializat, şi le-am vândut cam cu aceeaşi sumă pe care o investisem. Nici până în ziua de azi nu sunt convins că a fost o acţiune ilegală; Bob nu mi-a spus niciodată că ar deţine informaţii confidenţiale cu privire la ChemCorp. Totuşi, de-abia peste mai bine de un an am îndrăznit să fac din nou o astfel de tranzacţie. între timp, pusesem mâna pe acel tip de slujbă după care tânjisem - într-o bancă de investiţii. în 1978, am fost angajat de Smith Barney Harris Upham & Company ca asociat, cu un salariu de 23 000 de dolari pe an.

Firma m-a trimis la Paris pentru un an. Nici eu şi nici Laurie nu mai fuseserăm în străinătate. Acum locuiam în apartamentul confortabil deţinut de Smith Barney pe Avenue Foch. La Paris am cunoscut mulţi directori europeni cu experienţă care luau în derâdere reglementările americane privind Bursa şi valorile mobiliare. *Insider trading* era o practică legală în majoritatea ţărilor europene, şi unii directori o considerau o metodă curată de a obţine beneficii marginale de pe urma serviciului.

în anul petrecut la Paris am ţinut legătura telefonic cu Bob Wilkis, care m-a vizitat în primăvara lui 1979. Venise în Franţa pentru nişte afaceri. Lucra şi el, la fel ca mine, într-o bancă de investiţii, era asociat la departamentul de finanţări internaţionale din cadrul firmei Blyth Eastman Dillon. Am discutat îndelung despre folosirea în tranzacţii a informaţiilor confidenţiale pe care le dobândeam la serviciu.

Prin însăşi natura sa, domeniul investiţiilor bancare presupune accesul la informaţii care nu sunt publice chiar şi în cazul funcţionarilor începători care lucrează la perfectarea unor eventuale afaceri. Atât eu, cât şi Bob aflam de anumite tranzacţii cu mult înainte ca acestea să fie anunţate. în timpul şederii lui Bob la Paris, ne-am decis să deschidem conturi în bănci elveţiene. Am împrumutat cât de mult am putut de pe cârdul meu Ready Credit şi de la membrii familiei, fără să le spun decât că descoperisem câteva ocazii interesante de investiţii. Cu cei 39 750 de

dolari pe care am reuşit să-i strâng am deschis un cont anonim la Pictet & Cie, în Geneva; Bob a ales Credit Suisse. Nu am început însă să cumpăr acţiuni decât după câteva luni, când Smith Barney m-a rechemat în ţară. M-am străduit să completez cât mai puţine documente, pentru a nu mi se lua urma într-o eventuală anchetă. Obişnuiţi cu astfel de aranjamente confidenţiale, cei de la Pictet mi-au sugerat să-mi iau ca nume de cod Milky Way.

„Când vorbim la telefon, ce-ar fi să vă prezentaţi drept domnul Way?“, mi-au propus ei. Nu-mi trimiteau niciodată extrase de cont. îi sunam numai de la telefoane publice, cu taxă inversă (serviciu pentru care banca percepea un comision de circa douăzeci de dolari pe apel). Şi eu, şi Bob am încercat să nu amestecăm afacerile curente de la serviciu cu tranzacţiile personale şi să evităm practicarea aceloraşi metode. în acest fel, dacă unul din noi era descoperit, nu avea cum să se facă legătura cu celălalt. Am convenit să facem schimb de informaţii, dar să nu intrăm într-o relaţie financiară directă.

Am încheiat un pact prin care ne-am angajat să ţinem secrete operaţiunile noastre, să nu divulgăm ponturi nimănui din afară şi să nu facem afaceri în Statele Unite. Bob a venit cu ideea ca, atunci când ne sunam la birou, să ne prezentăm drept Alan Darby. Procedura pe care am adoptat-o era extrem de simplă. în virtutea postului pe care îl ocupa, Bob putea afla că Blyth - sau firma la care a lucrat după aceea, Lazard Freres - reprezenta o companie implicată în posibila preluare a unei alte firme.

Să zicem că firma-ţintă se numeşte Flounder Corporation. Bob mă suna la serviciu prezentându-se drept Darby, pentru cazul în care altcineva decât mine ar fi răspuns la telefon. Stabileam o întâlnire, de cele mai multe ori un prânz rapid cu mâncare chinezească sau pizza. Printre îmbucături, mă punea la curent cu informaţiile secrete cu privire la Flounder. Discutam şi alte lucruri - despre slujbă, familie, filme, doar eram prieteni buni -, apoi ne luam rămas-bun. înainte de a cumpăra acţiuni, verificam cât puteam de bine situaţia firmei Flounder, pentru a mă asigura că investiţia merita preţul respectiv al acţiunilor, chiar dacă fuziunea nu avea să se materializeze. C*Insider trading* nu este o afacere atât de sigură pe cât pare; în unele cazuri, am ajuns să pierd şi 250 000 de dolari la o singură tranzacţie.) Dacă, în urma analizei fundamentale, ajungeam la concluzia că Flounder era în regulă, găseam un moment prielnic pentru a mă strecura afară din clădire şi a suna de la un telefon public pentru a transmite ordinul de cumpărare băncii elveţiene. După ce preluarea era anunţată public şi valoarea acţiunilor creştea,

telefonam din nou, cu ordinul de vânzare. Foarte simplu.

Evident, adesea eu eram cel care oferea informaţia, iar Bob efectua tranzacţia. Cu timpul, neliniştea mi-a pierit. Nimeni nu mă întreba nimic şi, dintr-odată, aveam în cont 125 000 de dolari. Pe măsură ce afacerile mele s-au dezvoltat, mi-am diversificat sursele. Cu acceptul lui Bob, am început să fac schimb de informaţii cu un alt tânăr bancher şi cu un asociat la o casă de avocatură. Bob nu le-a aflat numele niciodată, după cum nici el nu mi-a dezvăluit identitatea unui coleg intrat ulterior în cercul nostru de relaţii. Şi apoi, în timpul unei convorbiri telefonice, un bancher de la Pictet m-a avertizat că firma lui, conservatoare cum era, nu agrea stilul meu agresiv în afaceri şi, mai cu seamă, vânzarea de acţiuni împrumutate şi tranzacţionarea opţiunilor. Mi-a sugerat, politicos, să-mi schimb fie tactica, fie banca. M-am mutat la filiala din Bahamas a Bank Leu, cea mai veche bancă elveţiană. In paralel, deveneam tot mai încrezător în succesul meu în carieră. împreună cu ceilalţi asociaţi îngropaţi de vii în temniţa fuziunilor şi a achiziţiilor de la Smith Barney, citeam rapoarte anuale şi trudeam la analize financiare. Stăteam la birou atât de multe ore, încât familia mă tachina că muncesc ca un rob. Dar nu-mi păsa; îmi plăcea la nebunie ceea ce făceam.

Una dintre sarcinile mele era aceea de coordonator al actualităţilor din lumea financiară. Monitorizam cu multă atenţie mişcările de pe pieţe şi îmi informam firma în legătură cu oportunităţile ivite. La început, nu am făcut cine ştie ce descoperiri. Am auzit un zvon cum că o secţie de la Koehring Company, producător de excavatoare şi alte tipuri de maşini grele, ar putea fi vândută, societatea devenind, astfel, vulnerabilă la preluări. Le-am spus şefilor ce aflasem, şi ei au contactat Koehring. în cele din urmă, a apărut şi un ofertant, iar cei de la Koehring ne-au angajat pentru o evaluare independentă, plătindu-ne un onorariu de 250 000 de dolari. în timp, m-am impus pe Wall Street, onorariile obţinute de pe urma ideilor mele au crescut şi toată lumea mă felicita pentru faptul că eram aşa bine informat.

Smith Barney m-a promovat la poziţia de vicepreşedinte secund, dar încă din 1981 ajunsesem la concluzia că nu mai aveam ce să învăţ dacă rămâneam la ei. M-am mutat la Lehman Brothers Kuhn Loeb, la acea vreme o asociaţie privată în participaţiune şi unul dintre marii negociatori newyorkezi. Am început ca vicepreşedinte, iar, în trei ani, am ajuns vicepreşedinte senior. Treptat, devenisem un dealer versat.

La câteva luni după aceasta, Drexel mi-a oferit un post de director manager - echivalentul partenerului -, pe care l-am acceptat imediat.

Drexel îşi folosea la acel moment influenţa câştigată pe piaţă pentru a face trecerea de la afacerile speculative la fuziuni şi preluări. Dispunea de o clientelă stabilă de achizitori de care trebuia să mă ocup. în numai câteva luni, am înregistrat mai multe succese: m-am implicat în lupta dusă de Cari Icahn[19] pentru alegerea unui nou comitet director la Phillips Petroleum, ceea ce a avut drept rezultat restructurarea companiei în beneficiul acţionarilor, în preluarea benevolă, contra 2,5 miliarde de dolari, a societăţii American Natural Resources de către Coastal Corporation, în preluarea ostilă de către Sir James Goldsmith[20] a firmei Crown Zellerbach, finalizată în ciuda unei pilule otrăvitoare şi, în fine, în afacerea Revlon, punctul de vârf al carierei mele. Şi, credeţi-mă, succesul în înfruntarea în arenă dintre Perelman şi Michel Bergerac de la Revlon este mult mai îmbătător decât satisfacţiile oferite de *insider trading.*

în 1985, primul meu an petrecut la Drexel, am fost recompensat cu prime de peste un milion de dolari cash.

Relaţia cu Ivan Boesky a început într-un mod destul de nevinovat. Ca parte a afacerilor mele licite, învăţasem să stau permanent cu urechea plecată la mişcările de pe piaţă, astfel că îmi alcătuisem un cerc de informatori în care a pătruns în cele din urmă şi cel considerat cel mai îndrăzneţ şi mai influent speculator la Bursă din America. Boesky era un client important pentru Drexel. Ne-am cunoscut în martie 1985, la prima conferinţă Drexel pe tema obligaţiunilor cu randament şi risc mare la care am participat, celebrul Bal al Prădătorilor[21]. După întoarcerea în

---

19 Investitor american (n. 1936), cu o avere estimată la 18 miliarde de dolari. A devenit cunoscut prin politica agresivă dusă în anii 1980 constând în achiziţia unei părţi semnificative din acţiunile unor firme aflate în dificultate şi slab cotate la bursă în care impunea alegerea unei noi conduceri şi diversificarea capitalului cu scopul de a creşte valoarea acţiunilor, pe care le vindea apoi cu profituri uriaşe, (n.tr.)

20 Om de afaceri şi politician anglo-francez (1933-1997). A încercat, prin intermediul holdingului său, să înghită Crown Zellebrach Corp., dar conducerea firmei s-a opus, preşedintele recurgând şi la o tentativă - eşuată - de otrăvire a lui Goldsmith. în 1985, pe parcursul a opt luni şi cumpărând acţiuni de pe piaţă, Goldsmith a achiziţionat, pentru suma de 560 de milioane de dolari, 51,2% din Crown Zellerbach, devenind acţionar majoritar, (n.tr.)

21 Eveniment monden tradiţional organizat anual în scopuri de socializare şi caritabile de către firme bancare, de investiţii, brokeraj etc., unde sunt invitaţi să participe şi clienţii acestora. Expresia a devenit cunoscută marelui public şi după publicarea cărţii cu acelaşi titlu scrisă în 1989 de Connie Bruck, la acea vreme reporter la revista *The American Lawyer,* ulterior ziarist la *The New Yorker.* Volumul descrie ascensiunea fulminantă a companiei Drexel, cu accent pe istoria lui Michael Milken şi pe

New York, am ţinut permanent legătura. Discutam în special despre afaceri aflate la acel moment în curs de finalizare.
Ivan mă copleşea cu atenţiile sale. Mă invita să luăm prânzul la clubul exclusivist „21“. Mă suna acasă, la serviciu, chiar şi atunci când eram plecat în călătorii de afaceri sau în vacanţă, cerându-mi informaţii despre diverse firme. îmi telefona acasă cu mult înainte de ora 6 dimineaţa; de obicei, Laurie era cea care răspundea, îmi întindea receptorul şi mă anunţa, dându-şi ochii peste cap: „E Ivan“. Cu acordul lui Bob, am început să-i ofer ponturi în schimbul accesului la imensul stoc de informaţii de piaţă pe care îl avea în cap. Nu-i spuneam nimic precis lui Ivan, mai degrabă îi făceam sugestii - de pildă, că merita să păstreze acţiunile cumpărate la corporaţia cutare sau cutare. Nu i-am mărturisit niciodată că îmi bazam aceste aluzii pe date confidenţiale, dar cu timpul a ajuns, în mod cert, să le aprecieze valoarea.

Apoi, dintr-odată, Ivan a schimbat drastic natura relaţiilor noastre, propu- nându-mi plata cu un anumit procent din profiturile realizate pentru informaţiile oferite. A spus ceva de genul „Pari să deţii date extrem de corecte. Asta e ceva care merită recompensat". în ciuda afacerilor ilicite pe care eu însumi le derulam, am fost şocat. Nu îmi venea să cred că se expunea atât de clar şi de deschis unor riscuri recurgând la o soluţie, în mod cert, ilegală. Aveam deja o viaţă secretă pe care nu intenţionam să o extind mai mult. L-am refuzat şi am rezistat câteva săptămâni insistenţelor sale. Nu ştiu nici acum de ce, într-un final, am cedat. Probabil că din prostie. N-am idee nici din ce motive Ivan, care avea o avere estimată la peste 200 de milioane de dolari, s-a implicat în activităţi ilegale. Oricum, nu am încasat nici un ban de la el, deşi la momentul arestării mele îmi datora, potrivit înţelegerii noastre, 2,4 milioane.

Atunci când schema pe care o pusesem la cale a căzut, totul s-a petrecut foarte repede. în vara lui 1985, Merrill Lynch a primit o scrisoare anonimă în care doi dintre brokerii săi din Caracas, Venezuela, erau acuzaţi de *insider trading*; unul din ei a fost ulterior trimis în judecată.

Fără ştirea mea, de mai mulţi ani directorii de la Bank Leu îmi copiau tranzacţiile, fie în beneficiul altor clienţi, fie al lor personal - din câte se pare, politica băncii permitea acest lucru. Neluând în seamă instrucţiunile pe care le dădusem de a împărţi ordinele mele de vânzare/cumpărare la cât mai multe case de brokeraj, lucraseră în mod

---

metodele neortodoxe utilizate de el. (n.tr.)

preferenţial cu Merrill Lynch. Cel puţin unul dintre traderii Merrill Lynch din Caracas mă lucrase pe la spate şi cineva îl denunţase, probabil din invidie.

Am aflat, ulterior, că Merrill Lynch a alertat Comisia de Valori Mobiliare şi Burse şi, exact în momentul când mă aflam la apogeul carierei legitime, guvernul a demarat la Bank Leu o anchetă care avea să dureze zece luni. în final, Bank Leu le-a oferit celor de la SEC capul meu pe tavă, acceptând să depună mărturie împotriva mea în schimbul garantării de către procuratură a imunităţii. în ziua în care agenţii guvernamentali au venit să mă caute la serviciu, m-am gândit îngrozit la modul cum va reacţiona Laurie. Eram sigur că nu avea să aprobe acţiunile mele; de altfel, acesta era şi motivul pentru care, dorind să o protejez de orice fel de consecinţe de ordin juridic, nu îi spusesem niciodată nimic despre afacerile mele cu informaţii confidenţiale. Nu îi dădusem motive să suspecteze ceva: întotdeauna trăiserăm în limitele câştigurilor mele licite. Am locuit într-un apartament mic, cu un singur dormitor, timp de aproape trei ani după naşterea fiului nostru Adam, deşi mi-aş fi putut permite să cumpăr din profiturile mele offshore orice proprietate mi-aş fi dorit. înainte de a mă preda, am sunat-o pe Laurie de pe telefonul din maşină, dar n-am avut suficient curaj pentru a-i destăinui ce se petrecea, în schimb, i-am rugat pe tatăl şi pe fratele meu să rămână cu ea la noi acasă, iar ei i-au povestit tot ce ştiau. între timp, afacerile mele deveniseră ştire, în noaptea aceea, în închisoare, n-am închis un ochi. Am vorbit mult la telefon cu Laurie, căreia, la început, nu i-a venit să creadă. îi era ruşine de ceea ce făcusem. Şi era mai mult decât supărată, de-a dreptul furioasă pe mine. îi spulberasem visul american.

După ce, a doua zi, am fost eliberat pe o cauţiune de cinci milioane de dolari, presiunile asupra noastră s-au intensificat. Am fost la bancomat să scot bani şi am descoperit că aveam contul gol. Fiscul pusese sechestru asigurător pentru plata din urmă a taxelor pe care le datoram statului pe aproape toate proprietăţile mele. Pe urmă am aflat că fusese convocat marele juriu şi că guvernul intenţiona să se prevaleze în cadrul procesului de prevederile extrem de aspre ale Legii RICO[22], special concepută ca instrument de luptă împotriva crimei organizate. Textul legislativ le dădea dreptul să-mi confişte toată averea, chiar şi mâncarea din frigider, şi să mă condamne, pentru fie-

22 *Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act,* legea privind corupţia în funcţiile oficiale deţinute în stat şi crima organizată, act legislativ adoptat de Senatul american în 1970 care conferă poliţiei şi FBI-ului puterea de a opera necondiţionat arestări în astfel de cazuri, (n.tr.)

care cap de acuzare dovedit, la douăzeci de ani de închisoare.

Bob Wilkis m-a sunat şi mi-a cerut să ne întâlnim. Spre surprinderea mea, am aflat că în tot acest timp le oferise ponturi şi altora, inclusiv unui membru al familiei, şi că făcuse afaceri în SUA. Astfel, crease un tipar de tranzacţionare aproape identic cu al meu, fapt uşor de detectat şi suficient de grav pentru a mă compromite definitiv. Ştiam de-acum că eram un om terminat, iar avocaţii au recunoscut că nu aveam altă ieşire decât să cad la înţelegere cu guvernul. în procesul penal care mi-a fost intentat, am pledat „vinovat" pentru patru capete de acuzare referitoare la *insider trading* şi am rezolvat cu cei de la SEC şi incriminările în cazul civil. Am predat statului toţi banii din conturi şi alte active pe care le aveam, restituind tot profitul de
11,5 milioane de dolari făcut din tranzacţii ilicite.

Toţi ceilalţi implicaţi în acest caz au pledat la fel ca mine şi au cooperat cu procuratura şi cu agenţiile guvernamentale. Ivan Boesky s-a predat şi a pledat „vinovat" pentru un cap de acuzare pentru care a fost amendat cu o sută de milioane de dolari. Cu asta, mi-am închipuit că ancheta se încheiase, dar, din câte se pare, afacerile ilicite ale lui Ivan nu se rezumau la relaţiile cu mine. N-aveam nici cea mai vagă idee de pactul secret pe care îl făcuse cu Marty Siegel, al cărui birou la Drexel se învecina cu al meu, şi de faptul că îl plătea cu serviete pline de bani pentru informaţiile confidenţiale puse la dispoziţie. La fel de surprins am fost şi de prăbuşirea Drexel şi de înţelegerea făcută de Michael Milken cu guvernul. Şi asta pentru că, în opinia mea, standardele de morală la Drexel nu difereau substanţial de cele ale oricărei alte bănci de investiţii.

Pe 20 februarie 1987 am înţeles că în viaţă puţine experienţe sunt mai umilitoare ca prezenţa în faţa unui judecător federal pentru a-ţi recunoaşte public vinovăţia şi a fi trimis la închisoare. La mai puţin de patru luni după naşterea fiicei mele Sarah, am început să-mi execut sentinţa.

Deşi închisorile de minimă securitate nu sunt înconjurate de ziduri, nu ai cum să uiţi nici o clipă că eşti departe de familie şi de restul lumii. Nu aveam parte de intimitate, toate mişcările îmi erau monitorizate şi alţii îmi făceau zilnic programul. Am trecut brusc de la postura de om superocupat, cu o grămadă de lucruri pe cap, la un mediu în care toată lumea nu mai ştia cum să-şi omoare timpul. Am spălat podele, am tuns iarba şi am petrecut ore în şir nefăcând nimic altceva decât gândindu-mă. La început, nu reuşeam să mă împac cu schimbările dramatice prin care trecusem; eram teribil de furios pe mine însumi.

Cu timpul, m-am decis să-mi schimb ordinea de priorităţi şi m-am străduit să-mi redobândesc controlul asupra vieţii. Când am intrat în

închisoare, eram supraponderal; aveam aproape 110 kilograme. Am bifat un prim succes, de natură exterioară: în detenţie, am dat jos peste treizeci de kilograme. M-am înţeles bine cu ceilalţi condamnaţi. Majoritatea ispăşeau pedepse pentru trafic de droguri şi nu aveau la activ fapte de violenţă; n-am fost agresat niciodată. Le plăceau emisiunile de genul *Wiseguy* şi *Miami Vice*[23] - cunoscătorii aşezaţi în faţa televizorului îi încurajau întotdeauna pe escroci. Deţinuţii îmi spuneau „Domnul Wall Street" şi îmi cereau sfaturi bursiere, îi refuzam de fiecare dată. în închisoare, banii nu au prea multă căutare; în schimb, se face un troc intens. Dacă primeai un pachet de ţigări superlong, îl puteai schimba cu o farfurie de linguini cu sos de scoici, încălzită într-o cutie de aluminiu pusă pe un fier de călcat. Fiind unul dintre puţinii nefumători în această instituţie în care ţigările erau raţionalizate, mă puteam considera un om bogat.

Mi se permisese să primesc vizite în weekend şi de sărbători. îmi amintesc cu tristeţe de mica Sarah care făcea primii paşi în faţa mea, la vorbitor, şi de Adam care se ruga de un gardian să-i lase să-şi ia înăuntru cartea de colorat cu Mickey Mouse. Spre sfârşitul detenţiei, i-am rugat să nu mă mai viziteze. Prezenţa lor îmi amintea în chip dureros cât de mult pierdeam nefiind alături de familie. Nu am înţeles prin ce chinuri trecuse Laurie decât după ce am fost eliberat. în numai câteva luni, îşi pierduse tatăl, bolnav de cancer, născuse şi devenise părinte unic. Cât timp am fost închis la Lewisburg, şi-a ascuns sentimentele pentru a mă menaja. în plus, nu aveam cum să discutăm în liniştite nici în timpul vizitelor şi nici la telefon, cu ochii gardienilor aţintiţi asupra mea. După eliberare, am fost atât de fericit, încât la început nu mi-am dat seama că aveam de-a face cu o femeie care acumulase în ea şi mai multă furie după arestarea mea. în loc să sărbătorească întoarcerea mea acasă, mi-a aruncat în faţă greşelile făcute şi suferinţele pe care i le provocasem. Acum, că am lămurit lucrurile, căsnicia noastră este mai solidă decât pe vremea când aveam secrete faţă de ea.

Am început să-mi refac viaţa. încă mai trag consecinţele greşelilor comise şi o voi face - fără îndoială - până la moarte. Mi s-a acordat însă o a doua şansă, extrem de preţioasă. Acum îmi petrec mai mult timp cu familia ca oricând. Iubesc în continuare lumea investiţiilor bancare - e ceva ce mi-a intrat în sânge -, dar am acceptat, ca parte a înţelegerii cu guvernul, să nu mai lucrez niciodată în branşă. Am însă dreptul să ofer consultanţă pe probleme de strângere de fonduri sau derulare a afacerilor, aşa că mi-am înfiinţat propria firmă, Adasar Group, după numele copiilor mei. Sigur, acum nu mai am clienţi aşa de mari, dar am

23 Seriale poliţiste americane difuzate la sfârşitul anilor 1980 (n.tr.)

constatat, cu surprindere, că revenirea mea în lumea afacerilor a fost tratată de majoritatea cunoscuţilor cu obiectivitate şi cu înţelegere. Am avut şi ocazia de a mă adresa studenţilor de la universităţile Columbia, Wharton, New York şi altele, încercând să le explic cât am putut mai bine greşelile pe care le-am comis, pentru ca ei să nu facă la fel. Sunt tineri conştienţi de implicaţiile de ordin etic ale unei slujbe - de la însuşirea unor banale rechizite de birou până la infracţiuni grave, de genul *insider trading* sau aruncarea de deşeuri toxice. Interesul pe care l-au manifestat faţă de prelegerile mele m-a impulsionat să scriu acest articol. Mi-am distrus o parte din tinereţe mizând pe faptul că şansele de a fi descoperit erau de 1 000 la 1. Aş fi nespus de fericit dacă aş împiedica, prin ceea ce fac, chiar şi numai o singură persoană să-şi irosească viaţa cu un pariu aşa de stupid.

EPILOG

Lista insiderilor anchetaţi şi trimişi în judecată nu se limitează la Dennis Levine. I-a urmat Ivan Boesky. Acesta s-a predat în 1986. Ca parte a înţelegerii cu SEC, a demascat mai mulţi prieteni şi colegi, printre care şi Siegel şi Milken de la firma Drexel. A fost amendat cu 100 de milioane de dolari, condamnat la trei ani şi jumătate de închisoare (a executat doi) şi i s-a interzis să mai opereze tranzacţii cu obligaţiuni. în 1989, Michael Milken a fost condamnat pentru 98 de capete de acuzare, printre care înşelăciune, evaziune fiscală, întârzierea declarării identităţii stocului de acţiuni prin cumpărarea de titluri în contul altor persoane, primire de foloase necuvenite şi jfaude cu creanţe expirate.
Şi el a acceptat să colaboreze cu anchetatorii. A pledat „vinovat" în şase cazuri de fraudă cu obligaţiuni, fiind trimis după gratii pentru zece ani şi amendat cu 200 de milioane de dolari. A fost, de asemenea, obligat la plata a 400 de milioane de dolari despăgubiri către acţionarii afectaţi de fraudele sale şi i s-a interzis să mai lucreze în domeniul investiţional-bancar. A petrecut doi ani în închisoare; după eliberare, încearcă să se reabiliteze, dedicându-şi timpul şi banii acţiunilor filantropice.

Ca reacţie la acest scandal şi la altele similare, Congresul american a votat în 1988 legea cu privire la insider trading *şi la fraudele cu obligaţiuni, prin care au fost majorate pedepsele aplicate celor prinşi că au manipulat piaţa pe baza informaţiilor privilegiate, oferindu-se recompense denunţătorilor. Cazul Levine a avut şi un efect colateral nebănuit. A contribuit la ascensiunea politică a lui Rudolph Giuliani, procuror la acea vreme. Giuliani a avut ideea de a se folosi de Legea*

RICO, adoptată iniţial pentru a contracara crima organizată, pentru a face ordine pe Wall Street. Invocarea prevederilor RICO în situaţia în speţă a fost şi rămâne o decizie controversată. Totuşi, instrumentarea acestor cazuri în sine a tras un semnal serios de alarmă în lumea afacerilor: pe viitor, insider trading *şi alte tipuri de fraude cu obligaţiuni vor fi tratate de autorităţi ca delicte majore.*

CEL MAI NEMILOS CANIBAL AL FINANŢELOR DE PE WALL STREET

Mai mult decât un simplu speculant,
Dennis Helliwell şi-a ruinat cu sânge rece rudele şi prietenii

de RICHARD BEHAR

8 iunie 1998

PARE AŞA DE INOFENSIV ÎN UNIFORMA KAKI de deţinut într-o închisoare dintr-un ţinut rural al Pennsylvaniei, departe de fostele sale centre de putere - Marine Midland Bank şi Donaldson Lufkin & Jenrette. Are păr auriu, corp dolofan, voce ascuţită şi o faţă de heruvim. Dennis Lindsay Helliwell va împlini în curând 40 de ani, dar când ochii albaştri i se umezesc şi întreabă pe un ton mieros: „Doar nu crezi că sunt un om rău, nu-i aşa?“, parcă ar avea zece ani, vârsta la care a rămas orfan. Vizitatorul simte brusc dorinţa de a-l lua în braţe şi de a-l alina. Ca marea majoritate a escrocilor talentaţi, Helliwell are această putere specială asupra oamenilor, plus multe alte calităţi care i-au asigurat un loc printre marii păcătoşi din lumea afacerilor. Este un Hannibal Lecter al Wall Streetului, un canibal al finanţelor care şi-a devorat apropiaţii.

Majoritatea schemelor Ponzi nu rezistă mai mult de un an sau doi. însuşi maestrul şi inventatorul metodei, Charles Ponzi, nu a apucat să-şi plătească investitorii cu banii depuşi de noii clienţi decât opt luni, fiind prins în 1920. Dennis Helliwell, trimis în octombrie anul trecut într-o închisoare federală, a reuşit performanţa de a menţine schema în funcţiune nu mai puţin de unsprezece ani, câştigând aproape cinci milioane de dolari. Şi a făcut-o promiţând
unui număr de circa 50 de investitori profituri frumoase dintr-un fond

exclusiv la Marine Midland Bank, care s-a dovedit, în ultimă instanţă, a nu fi altceva decât contul lui curent.

Lăsând pentru moment faptele deoparte, ceea ce frapează la escrocheria concepută de Helliwell este modul lipsit de scrupule în care şi-a ruinat prietenii şi rudele. A început cu sora soţiei sale Gigi şi a trecut apoi la soţul ei, pe care I-a convins să-şi investească economiile de o viaţă, 225 000 de dolari, în fondul său special. Acum totul s-a năruit. „M-a jefuit[24], spune cumnatul său, Michael Hefferman, care are o mică afacere de grădinărit şi arhitectură peisagistă în Massachusetts. „Erau banii pentru colegiu ai copiilor mei. Acum nu mai am încredere în nimeni şi în nimic. Asta nu e viaţă." Luni de zile după ce afacerile oneroase ale lui Helliwell au fost dezvăluite, Hefferman nu a putut să adoarmă decât după ce se îmbăta sau lua somnifere.

Apoi Helliwell a înşelat-o pe bunica lui Gigi cu 635 000 de dolari.

I-a escrocat pe părinţii soţiei de 140 000 de dolari, plus partea lor din averea bunicii. Iar pe prietenul său cel mai bun, naşul uneia dintre fiicele sale, I-a păcălit cu 667 000 de dolari.

Diane Gardner era o femeie în vârstă şi bolnavă, rămasă văduvă de curând, când Helliwell a început să-şi exercite farmecele asupra ei. Soţul se ocupase întotdeauna de bani, şi ea nu ştia mare lucru despre afaceri. Helliwell s-a oferit să o ajute şi a scăpat-o de povara a 565 000 de dolari.

Unchiul John şi mătuşa Mary, amândoi oameni de peste 70 de ani, au investit şi ei 334 000 de dolari în fondul-minune; erau banii puşi deoparte pentru cei trei copii şi pentru educaţia celor şapte nepoţi. „Dennis ştia asta", declară acum John.

Atunci când unul din verii săi şi-a părăsit nevasta, ea a rămas singură să-şi crească cei doi copii mici. Nu avea decât 12 500 de dolari economii, pe care voia să-i ascundă de soţ. Helliwell a asigurat-o că ştie el un loc potrivit.

După ce fratele lui a murit de leucemie, lăsând în urma sa o fiică de şapte ani, Helliwell a anunţat că va deschide un cont pe numele fetiţei. Nu a făcut-o niciodată.

Gigi, cândva o prezenţă familiară în circuitul acţiunilor de caritate al lumii aristocratice, trăieşte acum în Buffalo din ajutoare de stat, împreună cu părinţii săi bătrâni şi amărâţi.

Asemenea lui Dorian Gray[25] al lui Oscar Wilde, faţa de bebeluş a lui Helliwell nu trădează carnagiul pe care I-a lăsat în urmă. De ce a făcut ce a făcut? „Nu, nu cred că din lăcomie", repetă el cu obstinaţie. „Mai

---

24care îşi vinde sufletul pentru a rămâne veşnic tânăr, în timp ce tabloul care îl înfăţişează preia toate semnele trecerii timpului, marcând nemilos excesele vieţii sale hedoniste, (n.tr.)

25 Eroul romanului *Portretul lui Dorian Gray* de Oscar Wilde (1854-1900),

degrabă din dorinţa de a-i ajuta pe oameni." Iar când i se atrage atenţia că a distrus atâtea vieţi, izbucneşte: „Şi viaţa mea, viaţa mea nu e distrusă? Să facă şi ei închisoare, ca mine, şi pe urmă mai vorbim“. Spune că îi place mâncarea din închisoare, ceea ce se şi vede. Vorbeşte despre remuşcări, dar nu a trimis păgubiţilor scrisori de regret.

Helliwell execută acum o pedeapsă de patru ani, dar judecătorul a fost atât de impresionat de soarta victimelor, încât a hotărât ca întreaga sumă furată, 3 446 378,40 de dolari, să le fie restituită, chiar dacă aceasta îi va lua lui Helliwell întreaga viaţă. „Nu, nu, nu!“, s-a împotrivit onorabilul Eugene Nickerson atunci când unul dintre procurori a vrut să rotunjească suma. „Vreau să scrii acolo exact cât e... am să-i iau totul, până la ultimul cent, dacă am să pot.“ Rareori un judecător federal dispune despăgubirea totală, hotărând şi executarea pedeapsei maxime de privare de libertate prevăzută de lege pentru infracţiunea respectivă, dar cazul Helliwell nu este, câtuşi de puţin, unul obişnuit.

Fortune a luat zeci de interviuri şi a cercetat un număr mare de documente, printre care înregistrări făcute de oficialii guvernamentali şi dosare interne, confidenţiale ale Marine Midland, una dintre cele mai mari bănci regionale americane. Ancheta întreprinsă de revistă demonstrează că acţiunile lui Helliwell ar fi putut fi oprite cu mulţi ani în urmă, evitându-se astfel producerea atâtor suferinţe. Iată principalele descoperiri făcute:

- După arestarea lui Helliwell, un purtător de cuvânt de la Marine Midland a declarat că banca nu era la curent cu escrocheriile sale. De fapt, oficialii băncii le sesizaseră şi le investigaseră în 1991, dar deci- seseră să nu informeze autorităţile, deşi legea le cerea să o facă.
- Potrivit reglementărilor legale, băncile au obligaţia de a raporta fis-cului depuneri şi retrageri de numerar mai mari de 10 000 de dolari. Totuşi, Marine Midland nu a făcut cunoscute peste douăzeci de situaţii în care mişcările în conturile personale ale lui Helliwell depăşiseră această sumă.
- Deşi Helliwell picase de opt ori examenul de licenţă de lucru pe Wall Street, Donaldson Lufkin & Jenrette (DU) i-a permis accesul la unii clienţi bogaţi pe care acesta i-a convins ulterior să investească în fondul său. A fost îndepărtat din firmă de-abia în 1995, cu ocazia controlului -, soldat cu o amendă şi cu o hotărâre de consimţire -, efectuat de Asociaţia Naţională a Dealerilor de Obligaţiuni (NASD) asupra practicilor de înregistrare a tranzacţiilor aplicate de firmă.
- Potrivit unui fost avocat de la SEC, Marine Midland a obstrucţionat investigaţia declanşată asupra lui Helliwell în 1996 de Comisia de Valori Mobiliare şi Burse. în plus, DU a făcut declaraţii la SEC cu privire la motivele despărţirii de Helliwell care contrazic opiniile exprimate în prezent în faţa reporterilor revistei *Fortune.*

„Cazul Dennis Helliwell nu ar fi trebuit să existe", spune Sean O'Shea, fost procuror la divizia de fraude comise de funcţionari, divizie aparţinând Departamentului de Justiţie, care reprezintă acum mai mulţi reclamanţi împotriva DLJ. „Este înşelăciunea cea mai lipsită de scrupule pe care am întâlnit-o vreodată."

Asemenea multor altor escroci, Dennis Helliwell a avut o copilărie nefericită. El şi fratele său Michael au fost abandonaţi de tatăl alcoolic şi crescuţi în Detroit, în sărăcie, de mama lor, care a murit de cancer când Dennis avea zece ani. Au fost adoptaţi de o mătuşă severă (ea însăşi orfană) şi de un unchi alcoolic care locuiau la periferia oraşului Syracuse, în nordul statului New York. Michael nu s-a integrat în familia Glenny, a început să consume droguri şi, în final, a fost dat afară din casă. În schimb, Dennis a stabilit o legătură strânsă cu mătuşa sa şi s-a împrietenit cu cei patru veri Glenny. Era popular şi printre colegi; la liceu, a fost ales preşedintele clasei şi, mai târziu, a devenit şeful uniunii studenţilor de la Niagara University, o instituţie catolică privată, situată în apropiere de Buffalo. „Dennis era ultima persoană de pe lume pe care aş fi bănuit-o de rele intenţii; era întotdeauna atât de dornic să se facă plăcut", îşi aminteşte o prietenă de familie în vârstă de 52 de ani, Barbara Nicholson, psiholog. „Nici nu mi-a trecut prin cap că îmi va face vreun rău." Helliwell a înşelat-o cu 76 000 de dolari.

Familia Glenny o ducea bine, dar cea mai mare parte a banilor era depusă într-un fond constituit pentru educaţia verilor lui Dennis de către bunicii lor. La un moment dat, Helliwell a încercat să-şi convingă mătuşa şi unchiul să-i încredinţeze administrarea fondului, dar funcţionarea acestuia fusese astfel reglementată, încât nu a reuşit să obţină controlul. Aşa că, ani în şir, şi-a „manipulat" în aşa fel rudele, încât să le deposedeze de moştenire, care a ajuns acum să fie scoasă la licitaţie pentru a acoperi o parte din despăgubiri.

În 1982, pe când avea 23 de ani, Helliwell s-a angajat ca analist la departamentul de creditări al Marine Midland Bank şi, un an mai târziu, a cunoscut-o pe viitoarea sa soţie, la un ghişeu special de credite pentru funcţionarii bancari. Georgia (Gigi) Pooley absolvise Smith College şi provenea dintr-o familie prosperă care trăia în Buffalo de mai multe generaţii. Tatăl ei, Montgomery, lucrase la Marine ca avocat cu funcţie înaltă în cadrul departamentului de gestionare a portofoliilor şi îşi ajutase fiica să se angajeze la bancă. La început, Gigi s-a arătat nehotărâtă în privinţa lui Dennis, dar, în final, a cedat, impresionată de relaţia de amiciţie, veche de peste o sută de ani, dintre familiile Pooley şi Glenny. Dennis i-a făcut curte cu asiduitate, atât ei, cât şi părinţilor, având grijă să lase impresia că dispunea de mijloace financiare. De fapt, din cauza stilului de viaţă pe picior mare, a fost nevoit să-şi declare falimentul personal în 1984.

Arhivele judecătoreşti demonstrează că Helliwell a ieşit din faliment la începutul lui 1985, moment care coincide cu lansarea schemei de tip

Ponzi. în esenţă, metoda, perfecţionată de-a lungul timpului, era aplicată astfel:

Helliwell îşi informa investitorii că avea acces la un fond special creat la Marine pentru clienţii cu dare de mână, aşa-numitul „Trust B“, care „garanta" dobânzi anuale de 12 până la 21%. Rata înaltă a profitabilităţii s-ar fi datorat unor tranzacţii complexe derulate în Hong Kong, sediul iniţial al firmei-mamă a Marine, HSBC Holdings. Fondul era atât de popular, susţinea Helliwell, încât nou-veniţii puteau pătrunde numai atunci când un investitor se retrăgea, fapt extrem de rar. Helliwell le furniza victimelor extrase de cont cu antetul băncii, chitanţe care confirmau constituirea depozitelor, până şi formulare fiscale completate de Marine, atestând efectuarea plăţii către stat a taxelor pentru profitul obţinut din tranzacţii bancare. Atunci când „poliţele" clienţilor ajungeau la scadenţă, îşi cerea uneori scuze că le „rulase" banii într-o investiţie nouă, şi mai profitabilă, fără să le fi cerut consimţământul.

Dennis şi Gigi s-au căsătorit în 1986, în cadrul unei extravagante şi exclusiviste ceremonii. Helliwell lucra acum la departamentul destinat persoanelor fizice şi consilia clienţii bogaţi în privinţa investiţiilor. Nu era nici pe departe un salariat model. Dosarul său personal, obţinut de *Fortune,* arată că era bine văzut la serviciu pentru abilitatea de a stabili noi contacte, dar şi criticat pentru eficienţa scăzută şi pentru slaba cunoaştere a industriei bancare şi a serviciilor pe care le vindea. I s-a refuzat cererea de admitere în programul de pregătire a cadrelor de conducere, în parte din cauza incapacităţii de a „gândi independent". în plus, în cursul anului 1987, oficialii băncii au descoperit că îşi făcuse cărţi de vizită în care se prezenta drept „director de marketing şi vânzări". A fost mustrat, dar i s-a permis să-şi păstreze postul.

Spre sfârşitul anilor 1980, afacerile sale luaseră avânt, şi Helliwell întorcea banii cu toptanul. în 1988, a sărbătorit a treizecea aniversare a lui Gigi închiriind un iaht şi aducându-şi prietenii şi familia cu elicopterul pentru

o croazieră în portul New York. Cuplul şi-a făcut debutul în elita organizatorilor de acţiuni filantropice în 1989, când a făcut parte din grupul care prezida serata dansantă de decernare a Premiilor Umanitare ale Crucii Roşii la hotelul Waldorf-Astoria. Printre membrii comitetului se numărau George Plimpton[26], Cyrus Vance[27] şi Laurance Rockefeller[28]. în aceeaşi perioadă, Helliwell a fost însă concediat de la Marine Midland, unde câştiga 26 400 de dolari anual. Nici o problemă, şi-a liniştit el investitorii, la Trustul B aveau acces şi foştii salariaţi.

---

26 Jurnalist, scriitor, editor şi actor american (1927-2003), fondator al revistei literare *The Paris Review* (n.tr.)

27 Avocat şi funcţionar public (1917-2002), Secretar de Stat între anii 1977-1980, în timpul administraţiei Jimmy Carter (n.tr.)

28 Om de afaceri şi filantrop (1910-2004), membru al celebrei familii de bancheri Rockefeller (n.tr.)

La câteva luni după ce a părăsit serviciul, banca a descoperit dovezi ale escrocheriilor sale, dar nu a alertat autorităţile şi nu a luat nici o altă măsură pentru a-l opri. Oficialii de la Marine au lansat o anchetă internă în aprilie 1991, după ce o bancă din Virginia a transmis o sesizare în legătură cu Trustul B, în care unul dintre investitorii lui Helliwell îşi ţinea fondul de pensii. Mergând pe acest fir, au descoperit, în scurtă vreme, că Helliwell emisese chitanţe către investitor folosind antetul Marine, în timp ce investitorul trimisese scrisori către bancă în care ceruse ca 95 000 de dolari să fie direcţionaţi către Helliwell pentru constituirea unui depozit la „Trustul B garantat de Marine Midland Bank“ pentru un profit de minimum 18% anual.

Oficialii de la Marine au sesizat departamentele legale şi de investigaţii ale băncii. „Am declanşat cercetările exact de unde trebuiau începute", îşi aminteşte Susan Rau, fostă membră în conducerea băncii, însărcinată la acea vreme cu supravegherea departamentului destinat persoanelor fizice. Ea susţine că ancheta a durat cel puţin câteva săptămâni. ‚A fost o investigaţie exhaustivă. Au fost analizate cu atenţie documentele lui Helliwell şi ale băncii, precum şi dosarele clienţilor. Cu certitudine, au fost folosiţi specialiştii cei mai buni, care ştiau ce anume să caute."

Ce s-a descoperit în final? *Fortune* a obţinut dosarul conţinând concluziile anchetei desfăşurate la Marine în 1991. „Suspect de fraudă fiscală", notase un expert. Ce altceva a scos la iveală investigaţia nu vom afla, probabil, niciodată: oficialii băncii Marine au anulat extrasele de cont emise de Helliwell şi l-au supus unui interogatoriu sever, al cărui proces-verbal pare să fi dispărut însă fără urmă. Alan Trench, fostul şef al lui Helliwell, le-a dezvăluit acum doi ani unele informaţii agenţilor SEC. (Trench refuză acum să comenteze evenimentele.) Un fost avocat al SEC afirmă că Trench a recunoscut că oficialii băncii erau conştienţi de faptul că poziţia pe care o adoptaseră echivala cu acoperirea unor activităţi ilegale.

Regulamentul de ordine interioară al Marine Midland, bancă autorizată la acea vreme să funcţioneze la nivel naţional, prevedea în modul cel mai explicit obligaţia de a raporta în termen de treizeci de zile orice fraudă de natură penală, „dovedită sau suspectată". Marine nu a înştiinţat însă nici un organism abilitat cu privire la încălcarea reglementărilor tranzacţiilor bancare.

De ce a procedat aşa? Banca nu doreşte să facă declaraţii legate de cazul Helliwell. Unii experţi presupun că Marine încearcă să evite astfel deschiderea unor procese civile. Nu a luat nici alte măsuri care s-ar fi impus şi care ar fi putut să pună capăt activităţii infracţionale a lui Helliwell. Ancheta sa internă asupra conturilor personale ale lui Helliwell a scos, fără îndoială, la iveală zeci de cazuri de investitori în Trustul B pe care banca (sau agenţiile de control) i-ar fi putut contacta. în plus, Marine nu a închis conturile lui Helliwell, deşi dispunea de suficiente dovezi că erau folosite în scopuri ilicite. Din câte se pare, unicul rezultat

al investigaţiei desfăşurate în 1991 a fost că Helliwell a depus o depoziţie sub jurământ, absolvind Marine Midland de orice implicare în activităţile lui ilegale.

Aparent, anchetatorii băncii par să înţeleagă de-abia acum că ar fi trebuit să meargă mai departe. Un fost director de la Marine le ia însă apărarea.

„Nu s-au descoperit probe care să ateste că prin conturile lui Helliwell circulau sume mari de bani", susţine sursa care doreşte să-şi păstreze anonimatul. Afirmaţia este falsă. *Fortune* a obţinut extrasele conturilor personale ale lui Helliwell din perioada 1989-1995, care dovedesc că, pe parcursul a doi ani premergători anchetei Marine, în conturile sale au intrat aproape 800 000 de dolari, din care circa 600 000 în cecuri depuse de investitorii la Trustul B.

în următorii cinci ani, cuplul Helliwell a devenit un stâlp al acţiunilor filantropice, activitate care i-a permis lui Dennis să-şi construiască o imagine de credibilitate folosită în perpetuarea schemei Ponzi. Ducea o viaţă agitată: într-o zi era ocupat cu atragerea de noi victime, într-alta găzduia baluri caritabile strălucitoare pentru elitele Manhattanului. A fost prezent la Polo Luncheon[29] din Greenwich, Connecticut, în onoarea actriţei Isabella Rossellini. în 1991, la Manhattan Sky Club, el şi Gigi au primit Child’s Champion Award, premiu decernat celor care „în viaţa lor de zi cu zi, întruchipează idealurile cercetaşilor". Cei doi au prezidat împreună chiar şi dineuri anuale pentru Centrul Naţional al Victimelor, o organizaţie de ajutorare a familiilor celor decedaţi în urma unor crime.

în tot acest timp, familia Helliwell a trăit pe spinarea altora. Conturile lui Dennis dovedesc că stilul său de viaţă depăşea cu mult câştigurile legale obţinute. în anul de dinaintea anchetei Marine - din care şase luni a fost şomer -, a cheltuit 60 000 de dolari numai pentru acoperirea plăţilor făcute cu cârdul American Express, plata şoferului limuzinei, a aranjamentelor florale şi a serviciilor furnizate de clubul privat unde era membru. Cei doi au închiriat o clădire cu cinci etaje din gresie pe care au umplut-o cu lucrări de artă, haine dintre cele mai fine şi cantităţi de bijuterii care ar fi făcut un vapor să se scufunde. „Dennis arunca cu banii în stânga şi în dreapta", susţine o fostă asistentă a sa. Iar Mark P. Ressler, fost procuror adjunct, povesteşte: „Helliwell îşi invita prietenii la spectacole pe Broadway, îi lua cu limuzina şi, după reprezentaţie, luau cina într-un club privat exclusivist, iar el insista să plătească totul. Şi plătea cu banii lor." Fără să se ruşineze câtuşi de puţin de faptele sale,

---

29 Eveniment anual tradiţional, organizat în scopul strângerii de fonduri pentru
Crucea Roşie. Constă dintr-un prânz uşor, urmat de un meci de polo pe iarbă,
de unde şi denumirea, (n.tr.)

Helliwell crede şi acum că generozitatea de care a dat dovadă ar trebui să conteze în favoarea sa. „O mulţime de investitori în Trustul B ne erau frecvent oaspeţi acasă şi ne străduiam să le facem toate poftele", declară el din închisoare.

După şase luni de şomaj, Helliwell a fost angajat pe post de „consilier financiar" la Sanford C. Bernstein, una dintre cele mai cunoscute companii de administrare a fondurilor de pe Wall Street. Dosarele SEC arată că a picat de două ori examenele de iniţiere în brokeraj, fiind nevoit să părăsească firma după cinci luni. Orice agent angajat pe Wall Street pentru consilierea clienţilor cu privire la investiţii sau din departamentul de vânzări de obligaţiuni trebuie să treacă aceste examene pentru a obţine licenţa, iar politica celor de la Bernstein este aceea de a se dispensa de salariaţii slab pregătiţi profesional.

Helliwell nu s-a confruntat cu astfel de bariere la Donaldson Lufkin & Jenrette, unde a fost primit cu braţele deschise, la recomandarea unui vicepreşedinte senior cu care colabora în comitetele de organizare a acţiunilor de caritate. A fost însărcinat cu vânzarea de servicii de management al portofoliului de acţiuni către clienţi cu minimum 250 000 de dolari potenţial investiţional. A rezistat la firmă timp de trei ani şi jumătate, fără a-şi fi luat examenul de iniţiere în brokeraj.

Reglementările cu privire la tranzacţionarea obligaţiunilor specifică, în mod clar, competenţele salariaţilor nelicenţiaţi. Aceşti funcţionari au dreptul de a oferi asistenţă la nivel minim. „Oricine discută cu un client despre anumite investiţii recomandate şi îl ajută să ia decizii în acest sens trebuie să deţină autorizaţie11, declară Mary Alice Brophy, oficial de rang înalt în cadrul Asociaţiei Naţionale a Dealerilor de Obligaţiuni (NASD). DU neagă că Helliwell ar fi depăşit limita. „Era întotdeauna însoţit la întâlniri de colegi licenţiaţi", spune avocatul companiei, Timothy Mayopoulos. Totuşi, Helliwell şi clienţii săi îi contrazic afirmaţia. Katherine Hoffman din Buffalo, unul dintre investitorii lui Helliwell, care a pierdut 250 000 de dolari din depunerile în Trustul B, îşi aminteşte că, atunci când a contactat pentru prima oară DU cu privire la oportunităţi de investiţie, i s-a recomandat să se adreseze lui Helliwell, şi nu a avut niciodată de-a face cu vreun alt salariat al companiei.

Este comportamentul celor de la DU atipic pentru Wall Street? Poate, dacă s-ar petrece în subsol, în camera centralei termice, dar doamna Brophy de la NASD insistă că nu are cunoştinţă de nici o firmă serioasă de pe Wall Street care să folosească salariaţi nelicenţiaţi pentru a-i ademeni pe clienţii bogaţi. Sau, aşa cum declară fostul procuror Ressler: „Se presupune că o instituţie financiară de primă mână nu angajează brokeri neautorizaţi pentru a oferi consultanţă pe probleme de investiţii".

în realitate, în perioada când Helliwell a lucrat la DU, compania se

afla în atenţia NASD, fiind avertizată asupra riscurilor la care se expunea prin prezenţa mâinii de lucru necalificate. Fusese nevoită să plătească o mică amendă şi să semneze, fără a face prea mare tam-tam, o hotărâre de consimţire prin care promitea să remedieze situaţia. în februarie 1995, cu două săptămâni înaintea termenului-limită la care DLJ se angajase să reglementeze situaţia angajaţilor nelicenţiaţi, Helliwell - care picase din nou examenul - şi-a strâns lucrurile din birou. „Având în vedere că nu trecuse examenul, prezenţa sa la DLJ nu mai era oportună şi, prin urmare, i s-a sugerat să-şi caute de lucru în altă parte", spune Mayopoulos. Dar atât în rapoartele de rutină înaintate Asociaţiei Naţionale a Dealerilor de Obligaţiuni, cât şi în cadrul discuţiilor cu agenţii SEC, firma susţine că Helliwell a părăsit DU de bunăvoie. Este o distincţie importantă. „Dacă avocaţii de la DU ne-ar fi spus că Helliwell a fost încurajat să-şi dea demisia, atunci ne-am fi sesizat", remarcă un fost funcţionar SEC.

Una dintre numeroasele acţiuni de caritate în care Helliwell s-a implicat a fost Abbot House, un program de ajutorare a sute de copii, abuzaţi sau cu dizabilităţi, din zona limitrofă a New Yorkului. Pentru scurt timp, a fost membru al consiliului de conducere, calitate în care l-a cunoscut pe preşedintele organizaţiei, Denis Barry, pe care l-a convins să-şi investească economiile - 45 000 de dolari - în Trustul B. în septembrie 1995, când poliţa a ajuns la scadenţă şi Helliwell a „rulat“ banii, fără a plăti dobânda şi încercând să-i facă pe Barry să pluseze, acesta „a simţit că era ceva în neregulă" şi l-a sunat pe brokerul Tim Low de la DU pentru a-i împărtăţi suspiciunile sale. Notiţele de mână luate de Barry în timpul discuţiei telefonice arată că salariatul DLJ era şi el îngrijorat în privinţa lui Helliwell. Low a menţionat unele „semnale de avertisment mai vechi", precum promisiunea unei rate a profitului de 18% sau faptul că o parte din investitorii mai vârstnici „au plasat până la 80% din active" în Trustul B. „Low mi-a spus că se simte obligat să-i alerteze pe unii clienţi de la DU că Dennis încearcă să-i încurajeze să-şi retragă banii de la DLJ pentru a investi în fondul său", îşi aminteşte Barry. Autorităţile nu au fost însă avertizate nici cu această ocazie.

între timp, tot mai mulţi investitori în Trustul B îşi cereau banii. în cele două conturi ale lui Helliwell soldurile oscilau primejdios, până ce Marine Midland a decis, într-un final, să le închidă, după care, din câte se pare, un bun prieten de la bancă l-a ajutat să-şi deschidă un cont nou. Un al doilea amic, Charles Liggio, vicepreşedinte senior la Republic National Bank, l-a sunat în mod repetat pe Helliwell, sfătuindu-1 să fie mai atent cu mişcările din contul pe care îl avea la acea bancă.

Laţul continua să se strângă. La mijlocul lui ianuarie 1996, trei dintre rudele lui Helliwell au luat avionul spre New York, încercând să afle dacă Trustul B exista cu adevărat. „Noi nu aveam practic nici un interes să-i facem vreun rău lui Dennis", spune fratele lui Gigi, Monty Jr. „în naivitatea noastră, eram convinşi că avea nişte active pe undeva şi nu

doream decât să negociem ca să ne scoatem măcar o parte din bani." Prea târziu. Pe 7 februarie, la SEC a ajuns o scrisoare detaliată trimisă de un investitor din Connecticut. A doua zi, trei agenţi SEC s-au prezentat la biroul lui Helliwell din Mahattan şi I-au urmărit timp de aproape zece minute dând din cap în timp ce avocatul său îi dădea instrucţiuni la telefon. Conturile lui Helliwell au fost îngheţate cinci zile mai târziu.

Nouă luni după arestare, Dennis a încercat să nege acuzaţiile aduse. Gigi I-a susţinut. Cei doi şi-au reînnoit chiar jurămintele în august 1996. La câteva săptămâni după aceasta, Helliwell a fost scos plângând în hohote din sala de tribunal, fiind luat din nou în custodie pentru că părăsise locul de domiciliu, încălcând decizia de lăsare în libertate pe cauţiune. în noiembrie acelaşi an a pledat „vinovat". Gigi s-a mutat împreună cu cele două fiice în casa părintească şi a început să trăiască din alocaţii şi din ajutoare de stat. A intentat divorţ după câteva luni.

Cum poţi să-ţi revii după o astfel de trădare şi după ce ai fost adus la sapă de lemn? în nici un caz nu uşor sau repede. Cel puţin opt dintre victimele lui Helliwell au fost nevoite să apeleze la terapie. Unele dintre ele, precum stomatologul Michael Collard din Buffalo, rareori mai ies din casă; el a renunţat să se aventureze în afara cabinetului, pe care îl consideră „un mediu controlat". Collard a fost cel mai bun prieten al lui Helliwell şi i-a botezat una dintre fetiţe; Dennis I-a înşelat cu 667 000 de dolari. După arestarea lui Helliwell, Collard a luat aproape 40 de kilograme în greutate şi „nu mai vrea să-şi facă noi cunoştinţe", spune o prietenă care îl ajută să treacă peste acestă situaţie. „Dacă nu te poţi bizui pe bancă şi pe prietenul cel mai bun, atunci în cine să mai ai încredere?"

Din punct de vedere emoţional, cele mai afectate au fost rudele prin alianţă ale lui Dennis. Tatăl lui Gigi, Montgomery Pooley, îşi construise în Buffalo o reputaţie de gentleman loial şi bine educat, atât în activitatea sa profesională de avocat, cât şi ca jucător de squash de top. Astăzi, la 81 de ani, asocierea cu un asemenea scandal i se pare greu de suportat, mai ales că el este cel care i-a prezentat ginereului mulţi prieteni din cercul său de cunoştinţe, care i-au devenit, apoi, clienţi. „Tata a îmbătrânit îngrozitor de când cu povestea asta", spune Monty Jr., fratele lui Gigi. Cât despre mama ei, Georgia, în vârstă de 69 de ani, ea lucrează acum cu program prelungit ca asistentă medicală.

întrebarea care continuă să-i sâcâie pe cei din familie este: „Ce ştia Gigi despre afacerile soţului ei?" Gigi a refuzat să ne acorde un interviu. Ceea ce se cunoaşte cu certitudine este faptul că era împuternicită să aibă acces la conturile lui Dennis şi că a beneficiat, în mod evident, de pe urma schemei Ponzi. Anul trecut I-a sunat pe Kelly Glenny, unul din verii lui Dennis, pentru a-l felicita cu ocazia zilei de naştere. „Spre

sfârşitul conversaţiei, a spus: «Ei, asta e! Cât a fost, a fost bine»“, îşi aminteşte Kelly. „Am închis telefonul foarte supărat." Iar fratele lui Gigi, Monty, declară: „M-am convins în sinea mea că nu ştia nimic despre escrocherie. Dar chiar şi aşa, faptul că nu a sesizat ce se întâmpla a fost în sine o nenorocire".

În prezent, Gigi încearcă să-şi refacă viaţa: urmează nişte cursuri la colegiu şi se pregăteşte să devină profesoară. „Nu e vorba numai despre stilul de viaţă cu care se obişnuise şi la care a fost nevoită să renunţe; Gigi a pierdut tot", susţine cumnatul ei, Michael. „Sigur, îi mai are pe părinţi, dar aproape toţi ceilalţi membri ai familiei nu vor să audă de ea. Şi vechii prieteni o ocolesc."

Cât despre Dennis, el şi-a găsit de lucru în închisoare, instruindu-i pe ceilalţi deţinuţi cu privire la binefacerile creştinismului, învăţându-i engleza şi împărţind chiar cu cei nevoiaşi alocaţia primită. „Nu ştiu ce a făcut, dar în mod cert acum este un om plin de compasiune", declară Alan Larsen, voluntar al unei organizaţii naţionale care sprijină educaţia religioasă în penitenciare.

Ce anume l-a împins pe Dennis Helliwell la aceste acţiuni? *Fortune* i-a adresat întrebarea doctorului Steven Berglas de la Harvard Medical School, care s-a concentrat în activitatea sa clinică asupra oamenilor de afaceri de succes care au sfârşit prin a se autodistruge. „Deşi nu l-am întâlnit şi nici nu am discutat niciodată cu Helliwell, el manifestă caracteristicile unor pacienţi abuzaţi sau abandonaţi care recurg la ceea ce eu numesc Răzbunare â la Pyrrhos[30]", spune Berglas. „Folosesc succesul pentru a compensa sentimentul că sunt o marfă stricată. Numai că, în ultimă instanţă, succesul pe care îl caută nu le modifică sentimentele pe care le au faţă de ei înşişi, aşa încât apelează la tactici autodistructive pentru a-i atrage pe ceilalţi în cercul vicios al suferinţei şi a-i pedepsi pentru propria lor nefericire."

Berglas susţine că, în lipsa terapiei intensive, cei implicaţi în Răzbunarea â la Pyrrhos vor lovi din nou, „cu certitudine". Helliwell respinge diagnosticul, catalogându-1 drept „absurd", şi refuză să se prevaleze de consilierea medicală de specialitate la care are dreptul în închisoare. „Nu sunt genul care să stăruie asupra propriilor probleme", declară el.

Şi nici genul care să recunoască problemele pe care le are, adăugăm noi. „Negare" este prea puţin spus, dacă ar fi să descriem atitudinea lui

---

30 După numele lui Pyrrhos din Epir, rege al moloşilor, populaţie greacă din regiunea Epir, şi al Macedoniei (sfârşitul secolului al IV-lea, începutul secolului al III-lea î.Hr). S-a remarcat ca general strălucit, obţinând succese militare împotriva romanilor. Pierderile mari în rândul armatei sale în bătălia de la Ausculum I-ar fi făcut să exclame: „încă o victorie ca aceasta şi suntem pierduţi!" De aici vine expresia „victorie *a* la Pyrrhos". (n.tr.)

Helliwell faţă de propriul trecut. întrebat despre sentimentele pe care le-a încercat pe parcursul celor unsprezece ani de presiuni, jonglerii financiare şi înşelăciuni pe care le-a presupus aplicarea schemei Ponzi, repetă la nesfârşit: „Nu m-am gândit niciodată la asta"; „Nici nu vreau să mă gândesc la aşa ceva"; „N-am nici cea mai vagă idee". Cum vede el faptul că lucrurile au luat o turnură proastă? „Am fost convins că voi rezolva totul şi lumea îşi va primi banii înapoi, dar guvernul şi-a vârât coada şi aşa am ajuns să trăiesc coşmarul ăsta îngrozitor." Tentativele sale de a se apăra sau de a-şi plânge de milă iau deseori forme ridicole sau patetice. Spune despre dentistul de la care „a scos cu freza" nu mai puţin de 667 000 de dolari: „Collard declară despre mine că sunt un mincinos patologic. Este o afirmaţie care mă doare. Am fost prieteni buni". Iar cu
o altă ocazie a enunţat ritos: „N-am luat niciodată bani fără să dau chitanţă".

A pierdut contactul cu realitatea când vine vorba despre viitorul său. Vărul lui, Kelly Glenny, ne-a mărturisit că Helliwell şi-a sunat mama adoptivă din închisoare, nu cu mult timp în urmă, şi i-a spus că, atunci când va fi eliberat, se va întoarce la lucru şi totul va fi bine.

Lui Helliwell i s-a interzis prin hotărâre judecătorească accesul pe Wall Street. Când va ieşi din închisoare, va încerca însă din nou să facă bani. „Sunt hotărât să le înapoiez oamenilor toţi banii", spune el. Poate că aşa este, dar deocamdată să menţionăm că a făcut recurs la verdictul care îl obligă la plata integrală a despăgubirilor.

Helliwell a fost eliberat din închisoare pe 12 mai 2000.

BILUE SOL ESTES: ESCROCUL DE PROVINCIE CU TREI FEŢE

Pungaşul texan a dat pentru întîia dată lovitura manipulând - n-o să ghiciţi - cisterne de amoniac. Iată cum a procedat.

de SAMUEL BRYANT

iulie 1962

N'ĂSCUT ÎNTR-O FAMILIE SĂRACĂ DE FERMIERI în ajunul Marii Crize, Billie Sol Estes a devenit, pentru a cita un ziar din Amarillo, „cel mai mare cărăuş şi afacerist din vestul Texasului" - dar, foarte probabil, şi cel mai infam *dintre ei. în 1962, imperiul său agroindustrial s-a năruit după ce agenţii federali au descoperit că Estes înşelase o duzină de mari companii financiare cu peste 20 de milioane de dolari, luând credite garantate cu ipoteci puse pe cisterne de*

îngrăşăminte inexistente. Cu acest prilej s-a dovedit şi că Estes, care se lăuda cu relaţii sale politice, până la nivelul administraţiei Kennedy, se folosise cu abilitate în ascensiunea sa fulminantă de nenumăratele şi generoasele subvenţii agricole acordate de guvernul american.

în iulie 1962, după ce un tribunal districtual a declarat falimentul lui Estes, Fortune *a mers pe urmele acestui pungaş texan.*

într-un fel, cel mai frapant în cazul Billie Sol Estes este acest aspect aproape incredibil: faptul că un hoţoman de provincie, inventator al unei scheme bizare de tip Ponzi, a putut înşela unele dintre cele mai mari corporaţii americane cu milioane de dolari. Aceia care au avut ocazia să-i cunoască personal spun că Estes pare să-i dispreţuiască, în general, pe toţi oamenii de afaceri, considerându-i uşor de dus de nas. Un avocat care a stat câteva zile în casa lui superbă din Pecos povesteşte cât de surprins a fost să vadă în li- ving - un spaţiu de mărimea unui hambar, dotat, printre altele, cu o cascadă şi cu palmieri care ieşeau din podea - nici mai mult, nici mai puţin decât o maimuţă într-o cuşcă. A întrebat care era rostul animalului în încăpere, şi
Estes i-a răspuns râzând: „Ştii de ce ţin maimuţa aici? Ca să-mi aducă aminte cât de tâmpite pot fi companiile astea financiare".

în mare, se cunosc dimensiunile fraudei şi principalele victime. Este vorba despre douăsprezece firme financiare - Waler E. Heller and Company şi C.I.T. Financial Corporation sunt cele mai afectate - de la care Estes a smuls, în total, 22 de milioane de dolari. Suma a fost garantată cu ipotecile puse pe de-acum celebrele (deşi, în mare parte, inexistentele) cisterne de amoniac anhidru, ceea ce înseamnă că firmele vor întâmpina dificultăţi în recuperarea banilor.

Estes datorează Commercial Solvents Corporation 5,7 milioane de dolari, asiguraţi, în principal, prin drepturile de retenţie asupra sumelor plătite lui Estes de către Departamentul pentru Agricultură pentru serviciile de depozitare a grânelor, dar încasarea se va efectua, probabil, cu întârziere pentru că pe averea lui Estes a fost pus sechestru judecătoresc.

Anderson, Clayton and Company l-a creditat pe Estes cu 650 000 de dolari, pentru care deţine o garanţie din câte se pare solidă - bumbacul de pe plantaţiile lui Estes. Individul datorează şi alte sume, mai mult sau mai puţin cunoscute, unor fermieri şi mici oameni de afaceri din tot vestul Texasului, pentru că avea obiceiul să întârzie plata facturilor. Dar, fără umbră de îndoială, grosul datoriei de 38 de milioane a fost făcut pe spinarea unor firme mari.

Cum a reuşit Estes să convingă atâta lume să rişte să-i crediteze cu sume de milioane de dolari? Şi ce fel de om de afaceri este el, în realitate? încercând să obţină un răspuns cât mai corect la aceste întrebări, *Fortune* a analizat 18 000 de intrări în, jurnalul financiar" al lui Estes, a studiat alte documente la care a avut acces şi a discutat cu mai

mulţi apropiaţi ai afaceristului.

Unul dintre primele aspecte relevate în cursul convorbirilor purtate cu asociaţii lui Estes este faptul că avem de-a face cu un om cu mai multe feţe. Frank Cain, avocat la Pacific Finance, una dintre companiile înşelate de Estes (trei milioane de dolari), i-a câştigat, în bună măsură, încrederea. Cain este cel care a remarcat că Estes este un om cu trei feţe sau personalităţi şi că poate trece uşor şi rapid de la una la alta.

în primul rând, se comportă ca un om de afaceri rece şi distant, complet lipsit de scrupule, cu orice persoană pe care o poate domina. în al doilea rând, produce o impresie puternică asupra celor din jur din cauza convingerilor sale religioase ferme - este în stare să recite din Biblie ore în şir şi a convins, într-adevăr, mulţi oameni că a intrat în afaceri cu unicul scop de a contribui la impunerea în lume a modului de viaţă creştin. în tinereţe, a predicat de multe ori în diverse Biserici ale lui Hristos din zonă.

în al treilea rând, poate fi un om de lume plin de duh şi foarte sociabil. Chiar şi în perioada în care afacerile sale oneroase au început să atragă atenţia FBI-ului, n-a renunţat la umor. A recunoscut toate faptele de care era incriminat, părând să se distreze de minune pe seama firmelor pe care le-a păcălit. Cain reconstituie modul în care Estes obişnuia să flecărească, făcând haz

de companiile financiare: „închipuie-ţi ce fac acum nenorociţii ăia. N-am pic de respect faţă de ei. Vin aici şi trimit doi, trei oameni. Se duc glonţ la fermier şi fermierul le spune: «Cisternele nu-s la mine. Le-am închiriat. Mergeţi la Estes Enterprises». Când ajung aici, eu îi întâmpin şi-i întreb: «Ce £• cisterne vreţi să vedeţi?» Iar ei îmi dau numărul de fabricaţie. Şi atunci eu ^ le răspund: «A, ştiţi, o să ia ceva vreme până ce mă dumiresc unde anume sunt; se mută de la o fermă la alta». Pe urmă o să mă întorc chiar în camera în care stăm acum, unde păstrez evidenţa cisternelor. Notez numerele, iau legătura cu dealerul meu de amoniac din zona respectivă şi îi spun să pună imediat numerele de înregistrare pe cisterne". Estes deţinea, în fapt, 1 800 de cisterne de amoniac (avea ipoteci pentru alte circa 30 000 fictive), plasate strategic, în aşa fel încât să poată oricând muta câteva dintr-o parte într-alta.

Uneori, falsifica numerele de înregistrare; alteori le suda la faţa locului şi pe urmă le vopsea - avea o vopsea specială cu alb de plumb, cu uscare rapidă. Oamenii săi scoteau numărul de înregistrare, îl duceau la cisternă, îl ataşau, aplicau vopseaua, o uscau şi apoi aruncau cu puţin praf ca să dea senzaţia de vechime. Totul nu dura decât două, trei ore din momentul în care Estes dădea alarma. „Dacă nu reuşeam să ne mişcăm

suficient de repede", i-a mărturisit Estes lui Cain, „le spuneam agenţilor că cisternele pe care voiau să le vadă erau undeva într-un colţ îndepărtat din Texas, şi aşa mai câştigam ceva timp. Şi pe urmă, când ajungeau acolo, le ziceam că alte cisterne pe care le căutau erau probabil la vreo câteva zeci de kilometri de locul unde fuseseră prima dată. Îţi poţi imagina? Toţi indivizii ăia care umblau de bezmetici dintr-un capăt al altuia al Texasului?!! îţi spun, la un moment dat, se săturau de cisterne până peste cap! Un tip de la C.I.T. a inspectat aceeaşi cisternă de trei ori, de fiecare dată cu alt număr de înregistrare, şi a identificat-o drept trei cisterne diferite". Pentru Estes, povestea era foarte nostimă.

CAZUL VACII CARE DĂ CINCISPREZECE LITRI DE LAPTE

Poate că dispreţul manifestat de Estes faţă de „băieţii de la oraş" a apărut în mod firesc. Estes s-a născut în 1925 într-o fermă aflată la circa cinci kilometri nord-vest de Clyde, Texas, un cătun prăfuit situat pe calea ferată Texas and Pacific. Al doilea copil într-o familie cu şase odrasle, a muncit din greu încă de mic, îngrijindu-se de oi, vaci şi porci şi lucrând pe câmpurile de bumbac şi de grâu. A mers la şcoala din apropiere, o coşmelie cu o singură încăpere.

Flerul precoce pentru afaceri i-a fost descoperit cu ocazia întâmplării, de-acum bine-cunoscută, cu mieluşeaua. Pe când avea zece ani, părinţii i-au făcut cadou de Crăciun o mieluşea cu fundiţă. După ce mieluşeaua a crescut, Billie a tuns-o şi a vândut lâna. Cu banii obţinuţi, şi-a cumpărat alţi miei, până ce a ajuns să deţină o turmă. A schimbat oile pe porci şi porcii pe vite şi, în câţiva ani, a devenit proprietarul unei cirezi impresionante.

Nu la fel de cunoscută (cu excepţia satului Clyde) este însă şi povestea „vacii care dă cincisprezece litri de lapte“, pe care Estes, la acea vreme un puşti de paisprezece ani, i-a vândut-o unui fermier din vecini. Omul a descoperit, curând, că vaca nu era nici pe departe aşa de productivă şi s-a plâns tatălui lui Billie. Mustrat, băiatul a replicat că nu precizase în cât timp vaca va produce cei 15 litri de lapte.

Talentul antreprenorial al lui Billie Estes a înflorit în perioada cât a urmat cursurile liceului din Clyde. Se angaja să scoată cactuşii opuntia, plini de ţepi, de pe plantaţii, aşa că aduna un grup de colegi, îi înarma cu săpăligi şi îi trimitea pe câmp să dezgroape cactuşii. Vara, contracta recolte de grâu în Kansas. Uneori, întârzia cu plăţile, dar se pare că băieţii nu-i purtau pică; l-au ales „rege“ la balul bobocilor (Patsy Howe, fata cu care avea să se căsătorească, a fost aleasă regină.)

în vremea când era încă elev de liceu, a descoperit facilităţile oferite de guvern pentru cultivatorii de grâu. Mai precis, a aflat că la Commodity Credit Corporation grâul se vindea sub preţul pieţei şi că dealerii capabili să ţină jos costurile distribuţiei puteau scoate din afacere un profit frumos. Billie Sol a obţinut de la un prieten bancher un împrumut de 3 500 de dolari, cu care a cumpărat primul vagon de grâu din viaţa sa.

Apoi, folosind vagonul atât pe post de depozit, cât şi de magazin, a vândut grâul oriunde a putut, în timp ce echipa sa - formată din colegi de şcoală recrutaţi în acest scop - turna marfa cu lopata în coşuri, găleţi şi în tot felul de alte recipiente. Afacerea cu grâul a continuat până în 1943, Billie Sol vânzând în acest răstimp nu mai puţin de paisprezece vagoane.

Nu a fost înrolat în timpul celui de-Al Doilea Război Mondial din cauza problemelor de vedere şi pentru că avea un picior mai scurt. Dar, în 1945, a reuşit să intre în marina comercială din Atlantic, unde a servit ca spălător de punţi şi camarot. în ciuda acestor funcţii umile, călătoriile pe mare au fost profitabile pentru Billie Sol. Din New York a cumpărat mărfuri greu de găsit în Europa, pe care le-a vândut pe mărci poştale americane, folosite la acea vreme în mod neoficial, atât de francezi, cât şi de americani, pe post de înlocuitori ai bancnotelor de dolari. S-a întors în Clyde cu mărci poştale în valoare de 700 de dolari.

După război, când mulţi alţi foşti soldaţi s-au îngrămădit să beneficieze de pe urma Legii G.I.[31], Estes - care nu s-a obosit să urmeze cursurile vreunui colegiu - a încercat să pună mâna pe spaţiile excedentare din bazele abandonate ale infanteriei şi ale marinei americane. A aflat că putea să intre în posesia depozitelor plătind un mic acont, pentru a le vinde apoi rapid în profit înainte de termenul scadent, pentru achitarea diferenţei. A procedat astfel în mai multe locuri - din vestul Texasului până în New Mexico, California, Washington şi

31 Legea cu privire la reintegrarea în societate a veteranilor de război, promulgată în iunie 1944, oferea foştilor soldaţi accesul gratuit la colegii şi la şcoli de meserii, precum şi un an de concediu plătit integral de guvernul american. în folclor a intrat sub denumirea de Legea G.I., abreviere pentru *„Government Issue“* - orice chestiune legată de armată (unităţi militare, echipament de luptă etc.).(n.tr.)

Arkansas -, şi de aici au început, foarte probabil, şi relaţiile sale cu autorităţile şi tentativele de influenţare a oficialităţilor locale.

Pentru a exemplifica modul de operare, Estes plătea 35 de dolari pentru o clădire, muta ansamblul respectiv din baza dezafectată, cheltuia 200-300 de dolari cu renovarea şi vindea apoi magazia celor care căutau cu disperare spaţii de locuit contra unor sume de 3 000-4 000 de dolari.

BILLIE SOL SE MUTĂ LA ORAŞ

Până în 1951, anul în care s-a mutat în Pecos cu familia - doi dintre cei cinci copii ai săi se născuseră deja -, Billie Sol strânsese 28 000 de dolari. Şi-a făcut intrarea în oraş neostentativ, îmbrăcat în haine de la ţară şi plimbân- du-se de colo-colo, oprindu-se pentru a sta la taifas cu angajaţii benzinăriilor, cu chelneriţe şi cu şoferi de camion. S-a interesat de „un agent imobiliar serios şi cinstit11, a obţinut un nume care i-a fost pe plac (omul era, la fel ca el, membru al Bisericii lui Hristos) şi a cumpărat o „parcelă" de teren de 30 de hectare, pe care a declarat că o va cultiva cu bumbac. Pentru a-şi adăposti familia, a achiziţionat o construcţie micuţă care avea ca pivniţă şi ca fundaţie
o piscină abandonată de armată. Casa era făcută din şipci de lemn folosite la camerele frigorifice şi era tencuită cu ghips.

Totul părea, fără îndoială, modest, aşa încât cetăţenii din Pecos au fost probabil luaţi prin surprindere atunci când Estes s-a lansat în afaceri în stilul său inconfundabil. A început prin a comercializa clădiri din prefabricate, pe care Departamentul pentru Agricultură le vindea, finanţându-le cu 2%, în scopul creşterii numărului de silozuri. Estes a sesizat că nimic din contract, nici măcar capitolele scrise mărunt, nu împiedica finanţarea de către departament a clădirilor care sfârşeau prin a fi folosite în alte scopuri decât pentru depozitarea grânelor. Aşa că a vândut construcţiile din prefabricate pe post de garaje, hangare pentru avioane şi adăposturi pentru muncitorii agricoli mexicani, având grijă să-i informeze pe cumpărători că puteau recupera de la stat 2% din suma plătită. Nu se ştie ce profit a făcut din afacere, dar, după un an sau doi, a fost nominalizat de Camera de Comerţ pentru Tineret din Texas printre primii cinci tineri oameni de afaceri din stat iar în 1953 a fost desemnat de acelaşi organism, dar la nivel naţional, printre primii zece cei mai promiţători tineri din ţară.

Un alt membru al acestui grup de elită de zece s-a întâmplat să fie Frank Clement, guvernatorul statului Tennesse, care I-a cunoscut pe Estes la banchetul oferit cu acest prilej. Ulterior, Estes I-a întâlnit în Nashville pe judecătorul Clement, tatăl lui Frank, care a fost foarte impresionat de energia şi de cucernicia tânărului texan. Estes şi familia Clement au intrat într-un parteneriat pentru comercializarea construcţiilor dezafectate de armata americană.

Cei doi Clement s-au retras din afacere în 1956, dar Billie Sol a continuat-o, profitând pentru finanţare de relaţiile pe care şi le făcuse printre enoriaşi.

Nu au fost nici pe departe singurele tranzacţii făcute de Billie Estes în aceşti primi ani petrecuţi în Pecos. S-a extins rapid în mai multe direcţii, fapt confirmat de bilanţurile contabile succesive prezentate creditorilor. Chiar şi dacă le-am privi cu rezervă, luând în considerare tendinţa sa înnăscută spre exagerare,

documentele erau, fără îndoială, impresionante pentru un fiu de fermier din Clyde care încă nu împlinise treizeci de ani. în 1954, a declarat active nete de 1 471 685,64 de dolari, în majoritate sub forma proprietăţilor imobiliare, a terenurilor agricole şi a depozitelor de gaz şi de ţiţei.

Billie Sol îşi conducea, în continuare, afacerile în mod haotic şi îşi formase în oraş reputaţia că nu-şi achita nici cele mai mărunte facturi. Ambele probleme au fost, cel puţin parţial, rezolvate în 1956, când un vechi prieten din Clyde, A.B. Foster, s-a angajat să lucreze pentru el pe post de contabil şi manager. Strălucitor ca intelect, acest contabil calificat s-a făcut rapid indispensabil, fiind, probabil, singurul om din cadrul organizaţiei - incluzându-1 aici şi pe şef - care înţelegea toate dedesubturile diverselor operaţiuni desfăşurate.

Primele semne că Estes se întinsese mai mult decât îi era plapuma au devenit evidente din 1958. La acea vreme, deţinea 1 600 de părţi sociale (valorând cinci dolari fiecare) la Pecos Growers Gas Company, fiind unul dintre cofondatorii firmei. Cei mai importanţi clienţi ai săi erau fermierii care utilizau pompe de irigaţie alimentate cu gaz. Pompele erau, la rândul lor, distribuite de o altă societate a lui Estes, Equipment Service Company.

în august 1958, Equipment Service ajunsese să deţină un număr considerabil de ipoteci de la fermierii din împrejurimi care cumpăraseră pompe pe credit. Pentru a face rost de lichidităţi, Estes a vândut o mare parte din ipoteci unei companii financiare, Associates Investment. în general, fermierii îşi achitau ratele, dar la începutul lui 1958 s-a ajuns la restanţe de circa 600 000 de dolari. Până atunci, Estes îşi asumase responsabilitatea pentru neîndeplinirea obligaţiunilor de plată, dar de această dată a refuzat. Mai mult, când Associates a început să facă presiuni, a descoperit cu surprindere că unele ipoteci fuseseră puse pe pompe inexistente.

Associates a hotărât să nu mai facă afaceri cu Estes.

CÂMPURI STROPITE CU AMONIAC

în paralel cu recuperarea sumelor restante provenind din pompele de irigaţii, Estes a continuat să se extindă. în 1958, a decis să-şi dezvolte afacerile cu amoniac. Şi a făcut-o în stil propriu, pe scară mare şi înglodându-se în datorii.

în jurul anului 1958, amoniacul anhidru era vândut fermierilor din vestul Texasului la un preţ de circa 120 de dolari pe tonă. Producătorii, printre care şi Commercial Solvents, îl vindeau distribuitorilor cu circa 90 de dolari tona. începând din 1958, Estes a comercializat amoniacul la un preţ cu amănuntul de 80 de dolari pe tonă, cu alte cuvinte, cu zece dolari în pierdere. Spre sfârşitul aceluiaşi an, Commercial Solvents a descoperit că Estes nu îşi achitase facturile la termen, acumulând datorii de peste 500 000 de dolari. L-a invitat la New York pentru o discuţie lămuritoare.

Estes s-a prezentat la întâlnire deloc timorat şi înarmat cu un plan. A explicat că nu putea plăti prea rapid cei 500 000 de dolari, dar că avea să-şi onoreze obligaţiile dacă Commercial Solvents îl sprijinea într-un proiect de extindere a afacerilor. Mai precis, a propus - şi Commercial Solvents a acceptat în cele din urmă - ca firma să-i împrumute 900 000 de dolari, din care circa 550 000 pentru a acoperi creanţele deja existente. Alţi 125 000 de dolari urmau să fie folosiţi la

cumpărarea de amoniac, iar 225 000 - pentru achiziţia unei magazii de cereale în Plainview, Texas. Suma de 900 000 de dolari avea să fie integral plătită pe parcursul unei perioade de cinci ani, iar drept garanţie Solvents a primit dreptul de retenţie asupra viitoarelor încasări ale silozului. S-a mai convenit ca firma să-i livreze, în continuare, lui Estes amoniac pe credit.

Profitând de această din urmă clauză, Estes şi-a reamplasat operaţiunile în câmpiile din sud şi a redus preţurile (chiar şi până la 60 de dolari pe tonă) în asemenea măsură, încât comercianţii pretindeau de multe ori că sunt fermieri pentru a cumpăra de la el, pentru că preţul cu amănuntul practicat de Estes era, uneori, mai mic decât cel angro. în scurtă vreme, numărul de competitori a scăzut simţitor. Mulţi dealeri, descurajaţi, au renunţat pur şi simplu, iar alţii şi-au vândut afacerile lui Estes.

O FANTEZIE DE 40 DE MILIOANE DE DOLARI

Spre sfârşitul lui 1959, Estes datora firmei Commercial Solvents înjur de 3,5 milioane de dolari pentru amoniac. La acel moment, compania a decis că era cazul să încheie o nouă convenţie cu Estes. îngrijorarea care domnea la Commercial Solvents este uşor de înţeles. Deşi silozul din Plainview obţinuse autorizaţie pentru depozitarea stocurilor guvernamentale şi se extindea continuu (în anul acela ajunsese la o capacitate de înmagazinare de 12 milioane de baniţe), dreptul de retenţie, care se ridica la 13,5 centi per baniţă pe an, nu acoperea, de fapt, noile datorii. Drept urmare, Solvents a cerut şi a obţinut cesiunea de creanţe şi dreptul asupra ipotecilor pe bunurile mobile din depozitele de amoniac anhidru deţinute de Estes. în plus, a impus limite asupra cantităţilor de îngrăşăminte livrate lui Estes. A încercat, totodată, să menţină sub control costurile de fabricaţie şi de transport pentru amoniacul comandat de Estes la un nivel care să acopere drepturile de retenţie asupra încasărilor silozului din Plainview. Din toate aceste manevre se deduce cu uşurinţă faptul că Solvents nu avea încredere totală în Estes. Spre exemplu, în 1961, Billie Sol a raportat (fără să fi fost auditat) active nete în valoare de 40 de milioane de dolari.

Un semnal că aceste 40 de milioane erau, de fapt, o cifră fantezistă a venit la începutul lui 1962, când Estes i-a informat cu părere de rău pe cei de la Solvents că nu va putea achita o parte din plăţile cuvenite pentru prima ipotecă pe silozuri - la acea vreme, deţinea şase silozuri, dintre care cinci aparţinând firmei sale United Elevators Company. Este Solvents atât de amabilă încât să-i avanseze 400 000 de dolari pentru a rezolva această problemă neplăcută? în ciuda suspiciunilor tot mai mari care planau asupra onestităţii lui Estes, Solvents şi-a dat, în final, acordul deoarece deţinea un al doilea set de drepturi de retenţie asupra silozurilor. Ca garanţie suplimentară, s-a pus gaj pe o parte dintre terenurile aflate în proprietatea lui Estes.

Decizia luată de Solvents privind susţinerea lui Estes nu este atât de ciudată pe cât o consideră unele ziare. în cei patru ani de colaborare, Billie Sol achiziţionase de la Solvents marfă în valoare de 12 628 000 de dolari. Din aceştia, firma încasase 6 959 000 de dolari din redevenţele pe grânele din silozuri, ceea ce însemna că datoria lui Estes se ridica la 5 669 000 de dolari.

în realitate, chiar dacă aceste 5,7 milioane se dovedesc total nerecuperabile, Solvents nu iese în pierdere din afacerile cu Estes. Şi aceasta, deoarece costurile cu producţia şi cu transportul amoniacului se cifrau la Solvents la circa 40 de dolari pe tonă, în timp ce marfa îi era facturată lui Estes la 90 de dolari tona. Cei 6 959 000 de dolari încasaţi din silozuri acopereau, în fapt, costurile tuturor livrărilor de amoniac făcute către Estes.

Mai mult, Solvents este, probabil, îndreptăţită să înregistreze întregul sold negativ drept datorie nerecuperabilă, având astfel posibilitatea să iasă din afacere cu o poziţie întărită pe piaţa îngrăşămintelor din vestul Texasului. Compania administrează acum reţeaua creată de Estes (plătind redevenţe executorului judecătoresc). în concluzie, indiferent de problemele pe care le-a avut cu Estes, Solvents pare să fi acţionat în cunoştinţă de cauză şi, mai ales, în propriul interes.

UN FĂURITOR DE IMPERIU PE BICICLETĂ

Este greu de spus dacă Estes ştia ce făcea; strategia adoptată de el în aceste tranzacţii sugerează, mai degrabă, o anumită disperare care i-a provocat pierderi din ce în ce mai grele şi o datorie mereu în creştere. Fără îndoială, a sperat să acapareze o cotă cât mai substanţială din piaţa amoniacului şi a depozitării cerealelor din vestul Texasului, considerând că, ulterior, ambele afaceri se vor dovedi profitabile. între timp însă, pierdea bani mulţi din amândouă operaţiunile.

Şi, parcă pentru a pune capac la toate, Billie Sol se obişnuise să ducă o viaţă de milionar. Până în 1960, şi-a extins casa, evaluată la sfârşitul lui 1954 la 14 000 de dolari, adăugându-i două aripi, o piscină, terenuri de tenis, apartamente pentru servitori şi un al doilea etaj şi declarând-o la o valoare de 90 000 de dolari. A fost şi rămâne cea mai mare casă din Pecos, cu o vatră pentru grătar unde poţi frige simultan trei tăuraşi. Pe şoseaua care-l ducea în pragul casei îl aşteptau un avion şi două Cadillacuri. Fapt amuzant, şoferului îi fusese ridicat carnetul pentru neglijenţă în conducere, aşa că Estes era deseori văzut pedalând pe bicicletă.

Spre sfârşitul lui 1961, deţinea în Pecos peste zece întreprinderi, majoritatea cumpărate cu bani puţini sau chiar fără. Water Well Service Company furniza apa necesară irigării sutelor de mii de hectare de teren agricol din regiune. Pecos Transit Mix Company vindea nisip şi pietriş antreprenorilor în construcţii pe o rază de zeci de kilometri în jurul oraşului. Equipment Service Company, firma implicată anterior în disputele cu Associates Investment, vindea şi acum pompe pentru irigaţii. Dar poate că totuşi cea mai bizară dintre afacerile sale era Colonial Funeral Home, cea mai impozantă clădire din Pecos, finalizată în acest an cu preţul a 250 000 de dolari. Până acum, doar şapte decedaţi au fost depuşi în această casă de pompe funebre.

Una dintre întreprinderile Estes care s-a dovedit importantă pentru afacerile sale a fost ziarul *Pecos Daily News.* L-a fondat la jumătatea anului 1961, pe vremea când, fiind învins în alegerile pentru comitetul de administraţie al şcolii (prin adăugarea unui nume pe buletinul de vot), dădea vina pe *Pecos Independent and Enterprise.* Estes le-a cerut celor patru sute de salariaţi ai săi să

nu cumpere din magazinele în care îşi făcea reclamă ziarul rival.

Mare greşeală, căci *Independent* făcuse câteva descoperiri în legătură cu Estes. Unul dintre proprietarii ziarului, John Dunn, strânsese în timp dovezi cu privire la ipotecile puse pe cisterne de amoniac fictive şi, în martie 1961, le-a predat o parte dintre documente agenţilor FBI de la biroul din El Paso. în iulie 1961, Oscar Griffin, care fusese angajat pe post de editor coordonator, a continuat cercetările. Şi *Independent* este cel care, anul acesta, a adus în atenţia opiniei publice povestea lui Billie Sol Estes.

Nu se cunoaşte cu exactitate când anume a început Estes să vândă ipotecile pe cisternele fictive de amoniac. Ceea ce se ştie este că, încă din 1959, pierderile din afacerile cu amoniac şi datoriile acumulate din depozitarea cerealelor ajunseseră să-i sufoce, motiv pentru care ipoteca în disperare orice proprietate, inclusiv cisternele de amoniac. După ce le-a terminat pe cele reale, a trecut la ipotecarea unora imaginare, exact aşa cum procedase anterior cu pompele de irigaţie fictive. Acea afacere mai veche fusese descoperită din două motive: (1) se folosise de propriul nume; (2) vânduse toate ipotecile unei singure firme financiare. De această dată, nu a mai repetat greşelile.

A recurs la o schemă extraordinar de simplă în concepţie, dar complicată în realitate. Cum îşi epuizase creditul personal, s-a gândit să facă uz de creditul clienţilor săi mai înstăriţi, fermierii care îi cumpărau amoniacul. Evident, trebuia să-i recompenseze pentru colaborare, aşa că le-a oferit o cotă-parte din banii împrumutaţi. O problemă mult mai dificilă era însă aceea de a-i împiedica pe fermieri să-şi dea seama că îi girau împrumuturile cu cisterne inexistente, comiţând astfel o fraudă. A rezolvat-o aranjând lucrurile în aşa fel încât fermierii să nu vadă, în fapt, cisternele: ei urmau să le cumpere plătind pe loc un avans de 20%, să semneze procesul-verbal de recepţie şi apoi să-i dea lui imediat cisterna în leasing.

Fermierul urma să primească înapoi toate sumele cheltuite. Plata avansului avea să se facă în contul Superior Manufacturing Company din Amarillo, producătorul cisternelor deja ipotecate de Estes - cu alte cuvinte, al cisternelor adevărate. Fermierul primea apoi un cec de la Estes de aceeaşi valoare cu avansul achitat. (Ulterior, Superior vira banii încasaţi de la fermieri lui Estes. Tranzacţia era acoperită după ce Superior trimitea cecul la Texas Steel Company, o firmă-fantomă înfiinţată de Estes prin deschiderea unui cont la First National Bank of Pecos.) Fermierului urmau să-i fie rambursate şi ratele ipotecare, din banii de leasing plătiţi de Estes. El îşi justifica faţă de fermier toate aceste manevre anevoioase susţinând că, din cauza taxelor percepute, leasingul reprezenta o metodă mai ieftină decât cumpărarea.

Ultima etapă era revânzarea ipotecii către companiile financiare, operaţiune care nu a ridicat probleme. Dacă firmele manifestau îndoieli în legătură cu veridicitatea tranzacţionării unei cisterne de amoniac, Superior le prezenta fotocopii după cecurile de plăţi în avans efectuate de fermieri şi după procesele-verbale de recepţie. Numele lui Estes nu apărea în documente - o omisiune, în mod evident, esenţială pentru succesul operaţiunii. în general, companiile financiare preluau ipoteca la nivelul a 80% din valoarea estimată a cisternei, la care aplicau un discount de 6%; în final, acordau companiei Superior un

împrumut de circa 75% din valoarea declarată a cisternei. Superior încasa 1% din sumă drept comision şi restul îl vira (din nou prin intermediul Texas Steel) lui Estes. Acesta obţinea cam două treimi din valoarea declarată a cisternei, din care însă trebuia să-i achite fermierului 10%. Una peste alta, Estes se împrumuta, de fapt, la o rată a dobânzii uluitor de mare; în medie, încasa trei dolari pentru fiecare patru dolari datorie asumată. La momentul dezvăluirii escrocheriei, plătea în contul datoriilor peste 500 000 de dolari lunar, sumă pe care o strângea din vânzările de amoniac, dar şi din alte ipoteci fictive.

ZIUA NEAGRĂ DIN LUBBOCK

în seara zilei de 23 februarie 1962, casa de avocatură Irion, Cain, Cocke and Magee din Dallas a primit un telefon din partea unui client din Los Angeles, Pacific Finance Company. Frank Cain şi M.R. Irion au discutat cu doi funcţionari de la Pacific care doreau să afle dacă articolul publicat în *Independent* însemna că ei deţineau, de fapt, o grămadă de hârtii fără valoare. I-au spus lui Cain că singura metodă de identificare a cisternelor era numărul de înregistrare. Cain le-a sugerat: „Trimiteţi toţi oamenii de care dispuneţi să facă simultan verificări la cât mai mulţi fermieri".

Pacific şi-a instalat cartierul general în Amarillo şi a însărcinat optsprezece oameni să discute cu fermierii şi să dea de urma cisternelor. După circa şase ore de la declanşarea operaţiunii, anchetatorii raportau că nu găsiseră nici o cisternă cu număr de înregistrare Pacific Finance şi că se întâlniseră cu aproape toţi fermierii.

Pe atunci, Estes îi angajase pe Hobert şi pe Bert Nelson din Lubbock drept consilieri juridici. Cain şi Irion au stabilit o întrevedere cu Estes şi cu cei doi Nelson în Lubbock, pe 28 februarie. Cain s-a oprit, mai întâi, la uzina Superior din Amarillo. A aflat că, lucrând în trei schimburi, capacitatea de producţie era de 800 de cisterne pe lună. Şi totuşi, numai în districtul Reeves fuseseră înregistrate, în ianuarie 1962, nu mai puţin de 3 376 de contracte de ipotecare de cisterne.

Imediat ce Cain şi Irion au intrat în biroul celor doi Nelson din Lubbock, Cain i s-a adresat lui Estes: „Vreau ca să ştiţi că principalul nostru interes este recuperarea banilor. Aşa că vă rog să-mi spuneţi unde sunt cisternele". Estes i-a răspuns zâmbind: „Nu există nici un fel de cisterne". Irion, care are un temperament vulcanic, s-a înroşit şi a explodat furios: „Cum adică nu există nici un fel de cisterne?" „Aşa bine“, a repetat Estes cu acelaşi zâmbet larg întipărit pe faţă.

Cain a vrut să afle câte companii financiare erau implicate în afacere. Estes avea la el o listă, relativ exactă, care conţinea toate ratele achitate şi sumele datorate, în continuare, fiecărei firme. Cain a încercat să-i flateze pentru a-i smulge mărturisiri complete: „Văd că aţi reuşit să duceţi de nas câţiva dintre cei mai buni finanţişti din Texas. Ce-aţi făcut cu banii?" Estes s-a făcut că nu aude întrebarea.

ACASĂ LA BILLIE SOL

Cain s-a deplasat la Pecos pe data de 13 martie, s-a cazat la Brandon Hotel şi a petrecut cea mai mare parte a următoarelor trei zile împreună cu Estes. A fost o experienţă memorabilă pentru avocat. L-a presat pe Estes să-i dea o soluţie pentru rezolvarea problemei, iar Estes i-a răspuns că depozitele de cereale aveau să le furnizeze cea mai mare parte a banilor. A ţine silozurile mereu pline era floare la ureche, s-a lăudat Estes. „Ştiţi, eu sunt membru în Comitetul de Consiliere al Cultivatorilor de Bumbac. Oamenii noştri sunt aşa de implicaţi în întregul program agricol, încât, chiar dacă aşa-zişii conservatori vor ajunge la putere, tot le va lua opt ani să preia controlul asupra afacerii noastre."

Cain i-a atras atenţia că Solvents deţinea drepturile de retenţie asupra silozurilor, dar Estes a înlăturat obiecţia cu o fluturare a mâinii, asigurându-1 că avea relaţii sus-puse în interiorul companiei.

în anumite momente, Estes dădea semne că dorea cu adevărat să ajute firma financiară. La un moment dat i-a spus lui Cain că „acest program de alocaţii pentru cultivatorii de bumbac e o adevărată mină de aur şi o altă sursă pe care o am în vedere pentru a vă rambursa banii". Făcea aluzie la faptul că recolta sa de bumbac, valorând 489 000 de dolari în 1961, nu era gajată. Cultiva, în total, 5 166 de pogoane cu bumbac, din care 2 043 de pogoane le deţinea în proprietate, restul fiind terenuri pe care le vânduse şi, apoi, le luase înapoi în arendă de la fermieri pentru a pune mâna pe subvenţiile guvernamentale. (în mai 1962, după dezvăluirile apărute în presă, Departamentul pentru Agricultură a suspendat alocaţiile pentru terenurile luate de Estes în arendă pe motiv că metodele folosite pentru obţinerea sumelor erau ilegale; Estes a fost amendat cu 554 000 de dolari.)

Pe parcursul convorbirilor, Estes a făcut, în câteva rânduri, trimiteri la relaţiile sale cu mediul politic care I-au buimăcit pe Cain. Pe pereţii încăperii unde îşi avea biroul se înşirau fotografii de politicieni - fostul preşedinte Truman, preşedintele în funcţiune, J.F. Kennedy, vicepreşedintele Lyndon Johnson, senatorul Yarborough şi mulţi alţii de mai mică anvergură -, şi toate conţineau autografe şi mulţumiri călduroase adresate unui susţinător de nădejde al Partidului Democrat. Estes i-a arătat lui Cain un document poleit cu aur şi plastifiat care atesta statutul său de donator în campanie a sumei de 100 000 de dolari în sprijinul Partidului Democrat. Odată, a sunat la sediul central al partidului şi a stat mult timp de vorbă la telefon, după care I-a informat pe Cain că îl convinsese pe Emery Jacobs de la Departamentul pentru Agricultură să vină să ţină un discurs în Pecos. Cain nu ştia cine era Jacobs, iar Estes i-a explicat că „e unul dintre oamenii importanţi implicaţi în programul de alocaţii pentru cultivatorii de bumbac". (Jacobs a demisionat ulterior, după ce au apărut dovezi că Estes i-ar fi făcut cadou nişte obiecte vestimentare.)

Pe jumătate convins că Estes va găsi, în cele din urmă, soluţii pentru plata datoriilor, Cain a luat avionul spre Los Angeles, unde i-a dat raportul preşedintelui Pacific Finance, Maxwell King. King a tras concluzia: „Problema a luat amploare şi poate afecta întreaga industrie bancară". Apoi i-a cerut lui Cain să convoace o

întrunire a tuturor firmelor financiare creditoare. Cei doi au discutat şi despre relaţiile dintre Estes şi Commercial Solvents, iar Cain a menţionat că preşedintele companiei, Maynard Wheeler, se afla chiar în acel moment în vizită la Estes. Lui King nu i-a venit să creadă şi Cain îl sunase pe Estes pentru a obţine confirmarea. Apoi l-a rugat să vină în Los Angeles. A explicat: „Trebuie neapărat să discut cu dumneavoastră şi cu domnul Wheeler; am nevoie de colaborarea celor de la Solvents11.

Estes nu a venit la Los Angeles, dar a trimis un avion care să-i ia pe Cain din Midland şi să-i aducă în Pecos, la timp pentru micul dejun de duminică. Cain a declarat în faţa comisiei de anchetă constituite în Texas că, în timpul petrecut la reşedinţa lui Estes, acesta i-a mărturisit, uşor răutăcios, că „ei [Solvents] vor să mă trimită în Brazilia".

Au mai existat şi alte aluzii la o eventuală plecare a lui Estes în străinătate. Potrivit lui Cain, când l-a avertizat pe Wheeler că Estes are probleme cu firmele financiare, acesta i-ar fi răspuns: „Dacă Billie are necazuri, putem oricând să-i angajăm pe post de consultant în Elveţia". La care Estes ar fi intervenit: „Mai bine în Brazilia". (în cursul anchetei, Wheeler a negat orice intenţie de a-l trimite pe Estes în străinătate.)

La întoarcerea în Dallas, Cain a telefonat tuturor companiilor financiare de pe lista de creditori a lui Estes, informându-le că deţineau ipoteci pe cisterne de amoniac fictive, şi le-a convocat la o adunare generală. Aceasta a avut loc pe data de 27 martie, în sala de consiliu a Mercantile National Bank din Dallas. Au fost prezenţi 33 de directori de firme, asistaţi de avocaţii lor. Cain şi Irion au explicat timp de două ore şi jumătate metodele prin care Estes înşelase companiile cu 22 de milioane de dolari. Estes nu şi-a făcut decât o scurtă apariţie, împreună cu avocatul său. A părut, rând pe rând, arogant, abătut şi dezumflat. Una peste alta, nu le-a lăsat finanţiştilor prea multe speranţe în legătură cu recuperarea banilor.

După această întâlnire şi revenirea la Pecos, Estes şi-a dat, cu siguranţă, seama că intrase într-o mare încurcătură. A doua zi, agenţii FBI l-au ridicat sub acuzaţia de trafic cu ipoteci false dincolo de graniţele statale şi a petrecut weekendul în închisoarea locală. A folosit ocazia pentru a-şi da demisia din funcţia de membru în comitetul de conducere al Bisericii lui Hristos.

Povestea lui Estes devenise ştire la nivel naţional, cu ecouri în Washington, D.C. şi în tot statul Texas. Se ştia că Estes dădea impresia că „îi deţine în proprietate" pe unii politicieni şi că se fălea cu „achiziţiile" făcute în această direcţie. Ceea ce nu se cunoaşte însă este în ce măsură relaţiile politice i-au fost realmente de folos. Poate că a fost favorizat în anumite privinţe de cei de la Departamentul pentru Agricultură. De exemplu, departamentul a acceptat un bilanţ înaintat de Estes prin intermediul unui contabil autorizat şi în care activele erau sensibil umflate, cu toate că notele adăugate de contabil explicau că datele furnizate nu fuseseră auditate.

De asemenea, este posibil ca Estes să fi beneficiat de tratament preferenţial şi în afacerea cu silozurile. Anul trecut, circa 5 200 000 de baniţe cu cereale au fost mutate din Kansas în silozurile deţinute de Estes în Texas, în comparaţie cu numai 141 985 de baniţe în 1960.

Oricâtă trecere ar fi avut cândva Estes pe lângă politicieni, este cât se poate de clar că acum are dificultăţi în a-i atrage de partea sa. în ceea ce-l priveşte, au fost formulate nouă capete de acuzare. De asemenea, a fost citat să depună mărturie în cazul împuşcării misterioase a unui oficial al Departamentului pentru Agricultură care investiga implicarea lui în acordarea de alocaţii pentru cultivatorii de bumbac. în ciuda problemelor grave pe care le are, Estes nu prea pare demoralizat. A declarat că „se poate simţi mai fericit în închisoare decât se simt mulţi oameni în libertate". O afirmaţie pe care are toate şansele să o dovedească pe viitor.

EPILOG

Câţi bani a escrocat Estes? Fortune *a descoperit că, între ianuarie 1961 şi februarie 1962,* a *vehiculat 20,6 milioane de dolari, din care numai circa 11 milioane cu documente justificative.*

Escrocii originali de genul lui Billie Sol Estes nu dispar niciodată în linişte de pe firmament, dar puţini dintre ei creează precedente legale în drum spre închisoare. Estes a avut momentul său de glorie în timpul procesului din 1962, când judecătorul care prezida completul a permis transmisiuni televizate în direct cu ocazia audierilor preliminare. Rezultatul a fost un haos total, dar Estes a fost, în cele din urmă, găsit vinovat. A făcut însă apel, pe motiv că circul mediatic îl privase de o judecată corectă. în iunie 1965, Curtea Supremă i-a dat dreptate, cu cinci voturi pentru şi patru împotrivă, printr-un verdict care a infirmat condamnarea sa anterioară şi a limitat totodată accesul tele- viziunilor în tribunale la procesele „de notorietateCurtea nu a dat însă o hotărâre definitivă cu privire la constituţionalitatea televizării proceselor, iar în următorii şaisprezece ani verdictul pronunţat în cazul Estes a servit ca precedent legal. Deabia în 1981, în cazul „Chandler vs. *statul FloridaCurtea Supremă s-a pronunţat unanim, definitiv şi irevocabil: filmarea proceselor nu încalcă dreptul la apărare al inculpaţilor.*

In 1965, curtea federală I-a găsit pe Estes vinovat de fraudă prin corespondenţă şi de complicitate la înşelăciune şi I-a condamnat la cincisprezece ani de detenţie. Evident, a făcut apel şi, între timp, a mai câştigat nişte bani deschizându-şi casa turiştilor: cinci dolari vizita pentru ocupanţii unui autoturism; douăzeci de dolari pentru dreptul de a face fotografii-până ce tribunalul districtual a prins de veste şi a închis „muzeul". în 1965, după ce şi-a epuizat căile de atac, a fost nevoit să meargă în închisoare, unde a stat şase ani. După eliberare, Estes, care şi-a comparat cândva apetitul pentru afaceri cu viciul alcoolului la alţii, nu a putut să stea prea mult timp locului şi a intrat din nou în încurcături. în 1978, a fost prins că vindea curăţitoare fictive cu abur pentru echipamente petroliere. în anul următor, a fost condamnat la zece ani de închisoare pentru nedeclararea la fisc a unor active şi pentru complicitate în vederea comiterii de înşelăciuni asupra unor investitori. Şi-a ispăşit ultima parte a pedepsei în decembrie 1983.

La scurt timp după eliberare, Estes, care se lăudase dintotdeauna cu relaţia

sa de prietenie cu Lyndon B. Johnson, a început să facă aluzii la rolul pe care îl jucase în acoperirea aşa-ziselor crime înfăptuite de fostul preşedinte american. În 1984, avocatul său a trimis o scrisoare Departamentului de Justiţie în care Estes pretindea că avea cunoştinţă nu numai de implicarea lui Lyndon Johnson în uciderea lui Henry Marshall, oficialul de la Departamentul pentru Agricultură mort în condiţii suspecte în 1961, în perioada când conducea
o anchetă vizând alocaţiile pentru bumbac manipulate de Estes, dar şi în asasinarea lui J.F. Kennedy şi a altor politicieni. Somat să prezinte dovezi, Estes nu a făcut-o. De asemenea, a refuzat să discute cu oficialii Departamentului de Justiţie. Acuzele sale au fost însă preluate de numeroşi adepţi ai teoriei conspiraţiei.

Estes locuieşte şi acum în „statul cu o singură stea"[32]. A mai avut ceva probleme cu justiţia, inclusiv în 1989, când a fost inculpat pentru furt de secrete de stat - ulterior, acuzaţiile au fost retrase. Şi îi place în continuare să facă mare caz de propria persoană - în 2004 şi-a publicat autobiografia, intitulată Billie Sol Estes: A Texas Legend.

32 „Lone Star State" - statul Texas, pe a cărui stemă, alb cu roşu şi albastru, figurează o stea albă pe fond albastru, (n.tr.)

IV. PRĂBUŞIRI 16

DE CE S-A SCUFUNDAT ENRON

Se începe cu aroganţă.
Se adaugă lăcomie, înşelăciune şi tertipuri financiare.

de BETHANY MCLEAN 24 decembrie 2001

ÎN ANII 1990, COMPANIA ENRON ERA CONSIDERATĂ în lumea afacerilor „una dintre cele mai admirate companii" americane. Impresionaţi s-au arătat şi jurnaliştii, inclusiv cei de la *Fortune,* care, în articolul din aprilie 1998 intitulat „Enron: din nou la putere", lăudau eforturile depuse de firmă pentru a da cât mai multă transparenţă acţiunilor sale, ca şi dorinţa manifestată de cadrele de conducere în a „recunoaşte problemele" cu care se confruntau. Mare greşeală! în martie 2001, redactorul Bethany McLean s-a aplecat cu mai multă atenţie asupra gigantului energetic, arătând că raportările sale financiare erau aproape imposibil de descifrat. într-un gest sinucigaş, gen „împăratul este gol1", McLean s-a întrebat dacă Enron nu este cumva supraevaluată. Privind retrospectiv, articolul a constituit în mod clar un punct de cotitură în povestea Enron. La sfârşitul lui 2001, atunci când numele Enron a devenit sinonim cu corupţia, lăcomia şi aroganţa, McLean a revenit asupra subiectului.

1Aluzie la povestea *Hainele cele noi ale împăratului* a scriitorului danez Hans Christian Andersen (1805-1875), în care un împărat cade pradă unor croitori şarlatani care pretind că ţes cele mai minunate stofe din lume, hainele făcute din ele având însă însuşirea de a se face nevăzute pentru oamenii mărginiţi la minte sau care nu-şi îndeplineau bine slujba. Vrând să cunoască destoinicia şi inteligenţa supuşilor, împăratul comandă nişte veşminte. Croitorii se prefac că lucrează, fără a avea însă nimic pe războiul de ţesut şi, la sfârşit, îl îmbracă pe împărat în haine imaginare. Nătâng şi trufaş, el nu recunoaşte că nu vede hainele şi iese gol pe stradă. De teamă să nu fie bănuiţi de nevrednicie, toţi curtenii şi oamenii din cetate îi cântă în strună, lăudând frumuseţea veşmintelor, cu excepţia unui copil, care exclamă: „împăratul este gol!“ (n.tr.)

„Afacerea noastră nu este o cutie neagră. Dimpotrivă, este ceva foarte uşor de înţeles şi copiat. Cei care o pun sub semnul întrebării sunt oameni care nu o cunosc în profunzime. Noi suntem în măsură să oferim răspunsuri clare, dar lumea e pornită să arunce cu pietre."

Citez dintr-un interviu pe care mi l-a acordat în februarie anul trecut Jeff Skilling, la acea vreme director general la Enron. Capitalizarea bursieră a firmei

se situa atunci în jurul a 60 de miliarde de dolari, cu puţin sub pragul maxim atins în istoria sa, iar poziţia de răsfăţată a Wall Streetului nu începuse să se clatine. Lucram la un articol care urma, în final, să ia în discuţie evaluarea societăţii şi, din dorinţa de a înţelege cât mai bine raportările sale financiare aproape incomprehensibile, dădusem un telefon, solicitând câteva informaţii suplimentare care mi s-au părut fireşti şi de bun-simţ. Am avut însă parte de o reacţie surprinzătoare. Skilling s-a enervat, m-a acuzat că pun întrebări „tendenţioase" şi a închis telefonul. După puţin timp, am primit un telefon de la purtătorul de cuvânt al companiei, Mark Palmer, care s-a oferit să vină la birourile din New York City ale revistei *Fortune* împreună cu Andy Fastow, directorul financiar, şi cu şeful departamentului de relaţii cu investitorii, Mark Koenig. „Vrem să ne asigurăm că detaliile pe care vi le vom furniza vor răspunde complet şi precis tuturor întrebărilor dumneavoastră", mi-a spus Palmer.

Acum, în lumina uluitorului colaps al lui Enron, se pare că detractorii companiei nu au aruncat cu suficiente pietre.

Până de curând, atitudinea promovată de cei de la Enron era de dispreţ abia mascat faţă de cei care nu înţeleg natura afacerilor sale şi, prin urmare, nu merită pic de atenţie. Mulţi dintre analiştii de pe Wall Street care au urmărit evoluţia companiei s-au mulţumit să ia drept bune informaţiile primite. Mari specialişti, printre care David Fleischer de la Goldman Sachs[33], au recunoscut că nu au avut încotro şi au crezut pe cuvânt cifrele furnizate de firmă - dar, vedeţi, nu era nici o problemă, şi asta pentru că Enron oferea exact ceea ce Wall Street aprecia cel mai mult: câştiguri pe o linăcurbă ascendentă. Desigur, când ştim că acele câştiguri nu erau ceea ce vroiau să pară, avem de-a face cu un nou clişeu: afacerile Enron ar fi incredibil de complicate - poate chiar şi pentru fondatorul său, Ken Lay, după cum a sugerat el de când şi-a reluat postul de director general, după retragerea lui Skilling, în vară. Ceea ce ne conduce spre următoarea întrebare fundamentală: de ce atâţia oameni au fost dispuşi să dea crezare unor lucruri pe care atât de puţini le înţeleg?

Evident, după prăbuşirea Enron au apărut şi alte întrebări, la fel de importante, care deocamdată nu şi-au găsit un răspuns adecvat. Nici astăzi outsiderii nu ştiu ce anume n-a mers cum trebuie la Enron. De altfel, nici măcar salariaţii nu pricep ce s-a întâmplat. Mulţi s-au arătat şocaţi când pământul a început să le fugă de sub picioare. Să se fi produs colapsul din cauza unei crize de încredere într-o companie altminteri solidă? Sau poate că declanşarea crizei a fost accelerată de anumite afaceri oneroase - printre care şi misterioasele parteneriate confidenţiale puse la cale de membri ai echipei de conducere - ca şi de politica de disimulare a unor probleme grave cu scopul de a menţine cât mai sus preţul acţiunilor?

CULTUL AROGANŢEI

Poate că pentru cei care cred în vechea zicală „Pe cine vrea Dumnezeu să-i piardă, îi ia mai întâi minţile", această epopee nu constituie o surpriză. „Arogant" este calificativul folosit acum de toată lumea pentru a descrie atitudinea Enron,

33 Unul dintre cele mai mari holdinguri bancare din lume, înfiinţat în 1869 (n.tr.)

întruchipată de sloganul afişat în holul sediului central, CEA MAI MARE COMPANIE DIN LUME. Convingerea fermă a companiei a fost, dintotdeauna, aceea că rivalii mai vechi şi mai lipsiţi de imaginaţie nu au nici
o şansă în faţa flexibilităţii, modernismului şi forţei sale teribile. „Firmele acestea mari şi greoaie se vor prăbuşi sub propria greutate", mi-a spus în 2000 Skilling, referindu-se la monştrii sacri ai economiei, precum Exxon Mobil. Cu câţiva ani în urmă, la o conferinţă a furnizorilor de utilităţi, „Skilling i-a informat pe participanţi că le-o va lua tuturor înainte", îşi aminteşte Dwight Evans, director la Southern Company[34]. („O afirmaţie ridicolă acum“, adaugă Evans.)

Fără îndoială, multă vreme Enron a lăsat să se creadă că aroganţa sa este justificată. Creată în 1985 la iniţiativa lui Ken Lay prin fuziunea a două companii de gaze naturale, şi-a dovedit spiritul creativ în distribuţia de gaze şi electricitate. A fost un deschizător de drumuri în domenii precum piaţa tranzacţiilor futures cu derivatele meteo. Şase ani la rând a fost votată cea mai inovativă în clasamentul *Fortune* al celor mai admirate companii. Sub conducerea lui Skilling, venit aici în 1990 de la firma de consultanţă McKinsey şi ajuns director general în locul lui Lay în februarie 2001, Enron şi-a format convingerea că poate vinde şi scoate profit din orice, de la electronice la spaţii publicitare. Spre sfârşitul ultimului deceniu al secolului XX, în Enron, care făcuse bani pe seama activelor tangibile de tipul conductelor de gaze, s-a ajuns ca ponderea afacerilor, respectiv 80% din încasări, să fie deţinută de operaţiuni mai puţin palpabile, denumite „operaţiuni şi servicii energetice *en gros“.* între 1998 şi 2000, veniturile sale au cunoscut o creştere fulminantă, de la 31 de miliarde de dolari la peste 100 de miliarde, plasând-o pe locul al şaptelea în topul 500 al celor mai mari companii din lume alcătuit de revista *Fortune.* Iar la începutul lui 2000, când noul termen „internet" era pe buzele tuturor, a anunţat că intenţionează să se lanseze şi în acest domeniu.

Cultul aroganţei a generat şi alte aspecte negative. Lăcomia, evidentă chiar de la bun început, s-a perfecţionat. Metodele de remunerare păreau,

34 Companie publică furnizoare de utilităţi pentru partea de sud a Statelor Unite (n.tr.)

adesea, mai degrabă gândite pentru a-i îmbogăţi pe directori şi nu pentru a produce profituri pentru acţionari. De exemplu, în divizia de servicii ener- ^ * getice, care administra nevoile energetice ale unor companii mari, de genul Eli Lilly[35], directorii primeau indemnizaţii calculate în funcţie de o formulă a evaluării de piaţă bazată pe estimări interne. Drept urmare, susţine un fost lllar membru al conducerii, se exercitau presiuni pentru a umfla cifrele, chiar dacă încasările nu înregistrau creşteri.

Atât în SUA, cât şi în străinătate Enron şi-a câştigat o reputaţie de companie lipsită de scrupule. Skilling este cel creditat, îndeobşte, cu crearea unui sistem de încadrare a salariaţilor în care cei plasaţi în cincimea din partea de jos a piramidei erau consideraţi victime sigure ale concedierilor. în acest fel angajaţii au fost încurajaţi să lupte nu numai împotriva competitorilor, ci şi contra colegilor. Agenţii de vânzări de la Enron, declară un director al unei firme concurente, se temeau să meargă la baie pentru ca nu cumva vreunul dintre vecini să tragă cu ochiul spre monitor şi să-i sufle afacerea. Şi pentru că ştirile rele erau potenţial distrugătoare de cariere, problemele care se iveau erau îngropate şi ascunse în hârtii - mai ales la departamentele de vânzări, susţine un fost angajat. „Se crease un adevărat mit - acela că la Enron nu se fac niciodată greşeli, fapt care m-a uluit“, adăugă el.

COMERŢ MASCAT

„Noi nu ne ocupăm cu comerţul1', mi-a spus Fastow în cursul întâlnirii din februarie 2001. „Nu trăim din speculaţii financiare.“ A menţionat că, în ultimii cinci ani, Enron raportase constant creşteri ale veniturilor. „Nici o firmă de comerţ nu se poate lăuda cu o asemenea soliditate. Satisfacţia pentru o muncă bine făcută."

în realitate, aproape nimeni din afară nu susţine afirmaţiile lui Fastow. „Nu era o companie din domeniul energetic care folosea comerţul ca parte a strategiei, ci făceau practic comerţ de dragul comerţului", susţine Austin Ramzy, director de cercetare la Principal Capital Income Investors. într-adevăr, Enron îşi asuma mai multe riscuri decât oricare altă companie energetică, în special prin derularea de contracte pe termen lung, bazate pe mai puţine lichidităţi. Iar băncile neimplicate în investiţii cunosc foarte bine faptul că Enron era un jucător extrem de agresiv pe piaţa instrumentelor financiare complexe de genul derivatelor de credit. Şi cum bilanţurile sale nu erau la fel de solide ca ale băncilor de investiţii care domină lumea financiară, pentru a obţine afaceri, Enron trebuia să ofere preţuri mai bune. Tranzacţiile sale sunt catalogate de specialişti drept „funky“, adică practici excentrice.

Există însă o explicaţie foarte simplă pentru mascarea ponderii deţinute de tranzacţiile strict comerciale în ansamblul operaţiunilor desfăşurate de firmă. Pentru Enron, ţinta era preţul acţiunilor, iar firmele de comerţ, cu câştigurile

35 Companie transnaţională de produse farmaceutice, fondată în 1876 (n.tr.)

lor inerent volatile, nu pot beneficia de cotaţii mari la bursă. Bizara nepotrivire dintre declaraţiile conducerii Enron şi cele făcute de oamenii din afară nu reprezintă o temă de dezbatere academică. Problema de fond era cotarea acţiunilor Enron, bazată pe capacitatea companiei de a genera venituri predictibile.

Şi de ce acest derapaj nu a contat, la urma urmei? Pentru că, asemenea conducerii, investitorilor Enron nu le păsa decât de preţul acţiunilor. Şi atâta timp cât Enron raporta câştigurile promise (şi îşi exprima intenţia de a aborda afaceri de perspectivă, precum internetul), se presupunea că preţul acţiunilor avea să crească - aşa cum s-a şi întâmplat pentru o vreme. Instituţii ca Janus, Fidelity şi Alliance Capital[36] s-au înghesuit să smulgă şi ele cât mai mult profit. Sigur, creşterile de venituri nu sunt singura explicaţie a atitudinii Wall Streetului. Mai erau şi enormele onorarii pentru servicii bancare de investiţii oferite de Enron. Pe de altă parte, a pune întrebări într-o astfel de situaţie reprezenta o încercare dificilă, iar a recunoaşte că nu înţelegi ceva este un lucru greu pentru un finanţist de pe Wall Street. în plus, se ştia că Skilling nu stă la discuţii cu cei care nu sunt dispuşi să îmbrăţişeze pe loc strategia Enron.

UNDE SUNT PROFITURILE?

Deşi nu putem preciza cu exactitate momentul când lucrurile au luat o turnură proastă la Enron, se cunoaşte persoana care a remarcat pentru prima dată că împăratul n-are haine. La începutul lui 2001, Jim Chanos, şeful de la Kynikos Associates, o firmă foarte respectabilă, specializată în vânzări futures, a declarat public ceea ce acum pare atât de evident pentru toată lumea: nimeni nu-şi poate explica din ce anume făcea Enron bani. Chanos a subliniat că, deşi afacerile Enron păreau să aducă mai degrabă cu cele ale unui fond de investiţii speculativ - „un fond speculativ gigantic care stă cu fundul pe o conductă de gaz“, după cum I-a descris, atât de plastic, Doug Millett, şeful de operaţiuni de la Kynikos - Enron nu se alegea, de fapt, cu prea mulţi bani. Marja profitului de operare (adică raportul dintre venitul operaţional şi vânzările nete) scăzuse de la circa 5% la începutul lui 2000 la sub 2% la începutul lui 2001, iar rentabilitatea investiţiilor oscila în jurul a 7% - cifră în care nu era inclusă datoria extrabilanţieră substanţială, aşa cum s-a aflat ulterior. „Eu unul nu mi-aş investi banii într-un fond speculativ cu profit de 7%“, a adăugat Chanos în zeflemea, neuitând să remarce că Skilling însuşi îşi vindea agresiv acţiunile pe piaţă.

Nu numai că Enron era surprinzător de neprofitabilă, dar fluxul de lichidităţi nu părea corelat cu câştigurile raportate. Deoarece multe dintre înregistrările contabile erau efectuate pe baza sistemului „mark to market", în care compania estimează valoarea contractului şi operează trimestrial ajustări în contul de profit şi pierderi, câştigurile raportate nu corespundeau cu intrările reale de lichidităţi. Faptul în sine nu este îngrijorător - atâta timp cât lichidităţile apar la un moment dat. Numai că, în timp, operaţiunile Enron păreau să consume tot mai multe lichidităţi; creanţele bilanţiere au crescut de la 3,5 miliarde de dolari în 1996 la 13 miliarde conform ultimei raportări anuale.

36 Mari companii americane de investiţii financiare (n.tr.)

Skilling şi Fastow au oferit o explicaţie simplă pentru slabul randament al companiei. „Factorul distorsionant", după spusele lui Fastow, era reprezentat de investiţiile uriaşe făcute în străinătate în conducte şi uzine care se întindeau din India până în Brazilia. Skilling i-a asigurat pe analişti că Enron se străduia să rezolve cât mai repede cu putinţă problema blocajelor generate de acele active vechi şi neperformante şi că profiturile în noile afaceri vor fi cu mult mai mari. Se ştie, într-adevăr, că Enron s-a implicat în câteva proiecte eşuate în străinătate - India şi Brazilia reprezintă, de fapt, două exemple edificatoare în acest sens. Pe de altă parte, nici o persoană din afară (şi foarte puţini oameni din interior) nu poate stabili cu precizie cât de profitabile - sau, mai bine zis, cât de constant profitabile - erau operaţiunile de comerţ derulate de Enron. Un fost angajat al companiei susţine că Skilling şi cei din anturajul său au refuzat să ofere detalii cu privire la randamentul tranzacţiilor comerciale, preferând să facă trimiteri la conturile generale de venituri şi pierderi, aşa cum procedase şi Fastow. Spre sfârşitul anilor 1990, o mare parte din portofoliul de active al Enron fusese umflat prin introducerea sumelor rezultate din comerţ, cu scopul de a majora profiturile raportate. Chanos a remarcat că Enron vindea activele şi, în acelaşi timp, le înregistra ca venituri recurente. în plus, Enron a achiziţionat participaţiuni la diverse companii, incluzând în rezultatele financiare ale grupului profiturile acestor firme subsidiare.

Tot Chanos a fost primul care a atras atenţia şi asupra infamelor parteneriate. Studiind documentele, a dat peste o menţiune ciudată şi lapidară cu privire la tranzacţiile pe care Enron şi o altă „Entitate" le făcuseră cu o „firmă asociată", operaţiune instrumentată de „unul dintre cadrele de conducere ale Enron". Nu numai că exprimarea era confuză, dar în spatele afacerii se putea bănui un conflict de interese, având în vedere că respectivul membru din conducere - Fastow, directorul financiar al Enron, după cum s-a dovedit ulterior - era, totodată, administratorul „firmei asociate", identificată acum drept LJM.

în legătură cu „firmele asociate", Enron a refuzat în mod sistematic să dea explicaţii. în februarie, Fastow, care nega la acea vreme că ar fi fost implicat în afaceri oneroase, a declarat că detaliile tranzacţiilor erau „confidenţiale" deoarece Enron „nu dorea ca informaţiile să ajungă pe piaţă". El a precizat, totuşi, că parteneriatele erau folosite pentru „desfacerea şi reasamblarea" diverselor componente ale contractelor. „Extragem riscurile de preţ, riscurile ratei dobânzii, toate riscurile. Iar ceea ce rămâne poate că nu e convenabil pentru noi.“ Şi atunci se pune o întrebare firească: de ce şi-ar dori oricine altcineva ceea ce rămâne? Dar poate că e o întrebare superfluă, având în vedere că parteneriatele erau susţinute cu acţiunile Enron - a căror valoare, vă amintiţi, se presupunea că nu are cum să scadă.

SKILLING TRANSMITE UN SEMNAL

La jumătatea lui august, zvonurile care începuseră să circule pe seama credibilităţii Enron duseseră deja la scăderea cotaţiilor acţiunilor sale pe piaţă:

acestea se prăbuşiseră de la 80 de dolari la începutul anului până la puţin peste 40 de dolari. Apoi a venit momentul care ar fi trebuit interpretat drept cel mai serios semnal al problemelor grave cu care se confrunta compania: anunţul şocant că Skilling părăsea Enron. Skilling nu a oferit niciodată explicaţii plauzibile în legătură cu decizia sa, dar Enron s-a grăbit să nege orice posibilă asociere a acestui gest cu eventuale dificultăţi ale firmei. Acum au apărut însă speculaţii: Skilling ar fi fost conştient că scăderea preţurilor acţiunilor Enron ar fi afectat grav parteneriatele, care ar fi fost, în cele din urmă, descoperite. „A văzut încotro se îndreptau lucrurile şi nu a avut tăria de caracter să încerce să rezolve problemele", constată un fost salariat al firmei.

Surprinzător este însă faptul că, în ciuda acestui eveniment dramatic - şi, în mare măsură, inexplicabil - oamenii erau, în continuare, dispuşi să ia de bune declaraţiile făcute de oficialii Enron. Ken Lay, care şi-a reluat postul de director general după plecarea lui Skilling, se bucura încă de o imensă credibilitate pe Wall Street şi în faţa vechilor angajaţi, care au întâmpinat cu ovaţii anunţul întoarcerii sale la Enron. El a afirmat că „la Enron nu există probleme contabile, comerciale sau de lichidităţi" şi lumea a fost convinsă că aşa era. A promis că va reface credibilitatea firmei şi va acorda o atenţie specială afacerilor confidenţiale, practică pe care a admis că o considera complet neadecvată.

Avea oare Lay idee despre ce vorbea? Sau era şi el, ca şi acţionarii Enron, complet dezinformat? Majoritatea observatorilor înclină spre a doua variantă. Dar chiar şi atunci când a început să dezgroape date, Lay a părut mai degrabă dispus să le îngroape la loc, în stilul clasic practicat la Enron, decât să le facă publice. La urma urmei, celebra declaraţie de presă din 16 octombrie - începutul sfârşitului - prin care Enron anunţa pierderi de 618 milioane de dolari, omiţând să specifice că repartizase acţionarilor uluitoarea sumă de 1,2 miliarde de dolari ca dividende, a fost făcută în timpul preşedinţiei lui Lay. Şi tot el a uitat să menţioneze în conferinţa de presă care a urmat un alt fapt de maximă importanţă: având în vedere datoriile imense acumulate de Enron, firma Moody lua în considerare scăderea ratingului firmei.

Nu mai târziu de 23 octombrie, Lay continua să pretindă că Enron avea acces la lichidităţi, că afacerile „mergeau strună" şi că Fastow, un om de bază în companie, era denigrat fără motiv. A doua zi, Enron anunţa că Fastow se afla în concediu pe o perioadă nedeterminată.

Acum se ştie că tranzacţiile efectuate de Enron cu diverse firme asociate au avut un impact uriaş asupra veniturilor raportate. Pe 8 noiembrie, un document transmis investitorilor prin e-mail îi informa că Enron urma să refacă raportările pentru ultimii patru ani şi trei trimestre deoarece „trei entităţi neconsolidate ar fi trebuit să fie consolidate în declaraţiile financiare în conformitate cu principiile de contabilitate acceptate". Recalcularea s-a soldat cu o descreştere cu 600 milioane de dolari a veniturilor raportate (circa 15%) şi cu un avertisment potrivit căruia Enron ar putea să dea şi peste alte „informaţii suplimentare sau de natură să contrazică datele anterior furnizate".

ULTIMA SUFLARE

Aparent, faptele care au dus la cererea de faliment înaintată de Enron pe 2decembrie sunt foarte clare. Timp de câteva săptămâni, a părut că salvarea avea să vină de la Dynegy (rivalul său cel mai important), dispus să injecteze imediat 1,5 miliarde de dolari bani lichizi, garantaţi cu o opţiune de cumpărare a Northern Natural Gas, principala filială deţinătoare de gazoducte a Enron, pentru ca să achiziţioneze apoi întregul grup (dar nu şi pasivele) contra unei sume de circa zece miliarde de dolari. Pe 28 noiembrie, Dynegy a anulat proiectul de răscumpărare. în aceeaşi zi, Standard & Poor a redus ratingul de credit pentru Enron sub calificativul de recomandare pentru investiţie, ceea ce a dus la formularea imediată a cererii de rambursare a datoriilor extrabalanţiere în sumă de circa patru miliarde de dolari, pe care Enron nu a putut să o onoreze.

Deznodământul a fost marcat de alte răsturnări de situaţie. Cele două companii s-au dat reciproc în judecată. Enron susţine că Dynegy s-a retras cu rea-credinţă din afacere, „a profitat în mod substanţial de pe urma stării precare a Enron pentru a-şi consolida propria poziţie" şi, deci, nu are nici un drept asupra Northern Natural Gas. La rândul său, Dynegy a etichetat demersul drept „un nou exemplu al modului în care Enron refuză să-şi asume responsabilitatea pentru propriile greşeli". Oricum, ironia face ca Enron, superstarul economiei moderne, să fi ajuns să se agaţe pentru a supravieţui de una dintre vechile sale conducte de gaz.

Dacă este să dăm crezare celor de la Dynegy, principalul motiv al abandonării proiectului îl reprezintă ceea ce am putea numi „misterul volatilizării lichidităţilor". Consilierul general Ken Randolph susţine că Dynegy se aştepta să găsească în conturile Enron circa trei miliarde de dolari, în timp ce documentele Enron indică o sumă cu puţin peste un miliard. „Ne-am dus la Enron şi am întrebat: «Unde sunt banii? Unde au dispărut?»", spune directorul general Chuck Watson. „Probabil că activitatea lor de bază nu era atât de solidă pe cât au dat de înţeles", apreciază Randolph.

Enron nu s-a dat, încă, bătută. Cei mai mari creditori ai firmei, J.P. Morgan Chase şi Citigroup, i-au deschis o linie de creditare de 1,5 miliarde de dolari în sistemul de finanţare „debitor în posesie", utilizat pentru menţinerea în activitate a firmelor falimentare în perioada de timp necesară pentru a pune la punct un plan de redresare. în paralel, Enron caută o bancă dispusă să o finanţeze în vederea relansării operaţiunilor comerciale.

Astăzi, în orice discuţie despre Enron se recurge inevitabil la comparaţia cu prăbuşirea fondului de investiţii Long-Term Capital Management. în anumite privinţe, costul dezastrului Enron pare cu mult mai mic decât cel al LTCM. Dar, dacă schimbăm punctul de vedere, costurile sunt mult mai mari. Spre deosebire de LTCM, un fond speculativ închis, Enron este o companie publică ai cărei acţionari şi salariaţi s-au bazat, pentru protecţia intereselor lor, pe sistemul de management al firmei, pe consiliul de administraţie şi pe auditori. Iată de ce, comentând povestea Enron, un analist cu vechime de pe Wall Street declara: „Mă dezgustă şi, în acelaşi timp, mă înspăimântă". Şi iată de ce, indiferent de verdictele care se vor pronunţa în instanţă, asupra întregii afaceri planează suspiciunea că a fost comis un delict major.

EPILOG

Ca urmare a spectaculosului colaps al Enron, Congresul american a votat în 2002 Legea Sarbanes-Oxley. Actul legislativ, care zăcea de mulţi ani în sertare, reprezintă, probabil, cel mai cuprinzător sistem de reglementări privind securitatea informaţiilor corporatiste adoptat după anii 1930. Printre altele, prevede că funcţionarii unei companii sunt personal răspunzători de corectitudinea înregistrărilor contabile. Pentru a îmbunătăţi calitatea serviciilor independente de contabilitate a fost înfiinţat un Comitet de Supraveghere a Managementului Datelor Companiilor Publice, însărcinat cu formularea şi perfecţionarea continuă a standardelor de audit. Prăbuşirea Enron a dus şi la căderea societăţii Arthur Andersen, una dintre cele mai mari firme de audit din lume. In 2002, Andersen a fost condamnată pentru obstrucţionarea justiţiei şi distrugerea a zeci de mii de documente şi fişiere electronice privind activităţile Enron. Deşi în 2005 Curtea Supremă a invalidat verdictul, invocând un viciu de procedură, a fost o victorie pur simbolică, firma dispărând între timp.

Cât despre principalii actori în acest caz, fostul director financiar Fastow a pledat în ianuarie 2002 vinovat pentru două capete de acuzare, conspiraţie şi fraudă. A fost obligat la plata unei amenzi de 23,8 milioane de dolari şi trimis zece ani după gratii. în septembrie 2006 sentinţa a fost redusă la şase ani.

Fastow a colaborat cu procurorii, depunând mărturie împotriva lui Skilling şi Lay. Soţia lui, Lea, a fost condamnată la un an închisoare pentru evaziune fiscală şi a început să-şi execute sentinţa în mai 2004. A fost eliberată cu puţin timp înainte ca soţul să intre în puşcărie.

în mai 2006, în două procese diferite, Lay a fost găsit vinovat pentru zece capete de acuzare legate de conspiraţie şi fraudă bancară; a înaintat imediat recurs şi peste şase săptămâni a murit ca urmare a unui atac de cord. Nu a apucat să fie condamnat la închisoare iar în octombrie, acelaşi an, judecătorul Lake a anulat condamnările pe motiv că un acuzat *decedat nu poate face apel împotriva verdictului. Din punct de vedere legal, este ca şi cum procesul nu ar fi avut niciodată loc.*

Skilling a fost condamnat în mai 2006 pentru 19 capete de acuzare legate de insider trading, *fraude cu titluri de valoare şi conspiraţie. A fost achitat în nouă capete de acuzare de* insider trading. *A fost condamnat la 24 de ani şi patru luni de închisoare, sentinţă infirmată în ianuarie 2009 de a cincea Curte de Apel federală. în prezent, aşteaptă un nou verdict.*

SCRUSHY, REGELE NESĂTUL

Richard Scrushy a ajuns dintr-un nimeni mare preşedinte director general. A *vrut să devină vedetă a muzicii country.*

Lucrurile au luat însă o altă turnură, mult mai interesantă.

de JOHN HELYAR

7 iulie 2003

210

PE 30 IULIE 2002, LA PUŢIN TIMP după ivirea zorilor, William A. Massey Jr. şi-a scos cu spatele maşina GMC Yukon de pe aleea casei sale dintr-o suburbie a oraşului Birmingham, Alabama, şi a luat-o pe Weatherly Club Drive, pe sens interzis. în loc să se îndrepte spre biroul din oraş, a condus până în spatele clădirii unei sucursale a firmei, acolo unde se termină şoseaua asfaltată. A coborât din SUV, s-a aşezat pe jos, şi-a băgat pistolul în gură şi şi-a zburat creierii.

Gestul înfiorător a şocat opinia publică, mai ales dacă ţinem cont de identitatea bărbatului. Şeful său era nimeni altul decât Richard Scrushy, preşedinte director general al companiei HealthSouth. Numele lui Scrushy este asociat cu diverse afaceri, de la firme de servicii de sănătate care, la rândul lor, colaborează strâns cu HealthSouth, la o companie producătoare de pijamale pe nume Uppseedaisees. Bill Massey se ocupa de administrarea intereselor personale ale lui Scrushy, de finanţări, plata facturilor şi, în general, tot ce presupune mişcări de bani, poziţie de care se crede că ar fi profitat pentru a-şi însuşi sume considerabile.

în numai o săptămână, întreaga viaţă privată a lui Massey a devenit ştire de presă. S-a descoperit că era delapidator şi adulter. Contabilul autorizat în vârstă de 37 de ani, căsătorit şi cu doi copii, nu se făcuse cu nimic remarcat până atunci. Totuşi, într-un fel sau altul, atrăsese atenţia unei frumoase brunete, Hope Launius, angajată la Uppseedaisees şi prietenă apropiată a lui Leslie, soţia lui Richard Scrushy. Foarte probabil, o parte din cei 500 000 de dolari subtilizaţi de Massey din conturile lui Scrushy au fost cheltuiţi pe
cine fastuoase şi cadouri extravagante pentru Launius. Scrushy a aflat despre aceste nereguli financiare şi maritale în jurul datei de 22 iulie.

A doua zi după sinuciderea lui Massey, Scrushy a vândut acţiuni la HealthSouth în valoare de 25 de milioane de dolari. Adăugate celor 74 de milioane obţinute în acelaşi mod în luna mai, Scrushy a înstrăinat, într-un singur an, o treime din ceea ce deţinea la HealthSouth. Tot pe 31 iulie el a raportat poliţiei locale presupusul furt comis de Massey şi a cerut să fie confruntat cu Launius. Femeia a refuzat să dezvăluie presei detaliile discuţiei, însă observatorii cred, în unanimitate, că Scrushy a vrut să afle ce anume îi povestise Massey despre afacerile sale. Din mai multe surse, se pare că Launius a declarat că Mossey era îngrijorat de tranzacţiile de 74 de milioane de dolari din luna mai, într-o perioadă când Scrushy prezentase în roz perspectivele HealthSouth. Bănuia că raportările fiscale fuseseră falsificate şi cifrele umflate pentru ca Scrushy să obţină un preţ bun din vânzarea acţiunilor.

Launius s-a întors la vechea slujbă, aceea de vânzătoare la raionul de cosmetice al unui magazin universal parizian, la mii de kilometri distanţă de magica lume care o propulsase în atenţia publicului. La puţin timp după aceea, a venit rândul firmei HealthSouth să ajungă pe prima pagină. Pe 27 august 2002, compania a anunţat că va înregistra o scădere de 175 de milioane de dolari a profitului din cauza modificării reglementărilor privind sistemul de sănătate. în două zile, preţul acţiunilor s-a prăbuşit cu 58%, atingând nivelul minim de 5 dolari. în ziare au apărut ştiri potrivit cărora agenţii federali investigau vânzările

de acţiuni efectuate de Scrushy înainte de acest anunţ. Numai că persoana care se ocupase efectiv de tranzacţii era moartă. Şi atunci, după cum au declarat surse din agenţiile guvernamentale, Launius a sunat la FBI şi SEC.

Lumea peste care Richard Scrushy domnea s-a năruit cu o viteză ameţitoare. în martie 2003, la numai şase luni după declanşarea anchetei, SEC a depus plângere în instanţă, acuzându-1 de o fraudă de 1,4 miliarde de dolari. Şi în numai şapte săptămâni, între 19 martie şi 5 mai, Departamentul de Justiţie a formulat 11 capete de acuzare împotriva colaboratorilor săi. Toţi cei cinci directori care s-au perindat de-a lungul istoriei companiei la conducerea departamentului financiar au recunoscut că au falsificat raportările fiscale.

într-un stat cunoscut mai ales pentru vechile sale filaturi de bumbac, Scrushy a creat o companie dinamică. în universul eminamente birocratic al managementului serviciilor de sănătate, şi-a construit un regat strălucitor. Apoi, în timp, lucrurile au scăpat de sub control. Viziunea a fost înlocuită de iluzie, succesul de exces, iar foştii săi discipoli înfocaţi s-au transformat în turnători. Hope Launius a dat telefoane, directorul financiar Bill Owens a trimis telegrame, iar informatorii s-au aşezat la coadă, în faţa biroului procurorului general. La HealthSouth, Regele Richard a devenit Richard
Kool-Aid[37]. Pe forumurile Yahoo şi într-o scurtă convorbire telefonică cu un reporter de la *Fortune,* Scrushy se declară o victimă. „Am fost greşit judecat şi minţit de nenumărate ori", se plânge el, adăugând că, imediat ce reputaţia îi va fi restabilită, avocaţii săi îi vor da în judecată pe toţi cei care au răspândit zvonuri false pe seama lui. (Scrushy a refuzat să fie intervievat pentru acest articol, dar a răspuns, prin intermediul unui asistent, la o parte din întrebări.)

Dintre toate scandalurile financiare recente, acesta promite să fie cel mai ciudat. Şi aceasta pentru că lăcomia merge aici mână în mână cu narcisismul. Desigur, Scrushy s-a bucurat din plin de toate avantajele unei vieţi de miliardar: patru vile, zece bărci, un BMW blindat în valoare de 135 000 de dolari, un elicopter Sikorsky de 7,5 milioane, avionul G-5 pe care îl pilota, uneori, personal. Nu a fost însă de ajuns: în această epocă, în care directorii executivi de succes sunt trataţi aidoma unor staruri rock, Scrushy a vrut realmente să devină o stea a muzicii. A fost Dennis Kozlowski vocalistul unei trupe profesioniste? A ridicat Bernie Ebbers mulţimile în picioare la gala de decernare a premiilor Grammy? A înregistrat John Rigas reclame pentru un bar pe nume Live Bait? Scrushy le-a făcut pe toate. De fapt, în ultimele zile petrecute ca director general la HealthSouth, nu prea era de găsit în birou. Făcea pe impresarul unei trupe de fete - 3rd Faze - grup care cântase cândva în deschiderea unui concert susţinut de Britney Spears.

---

37 Expresia *„to drink [a bea] Kool-Aid"* provine de la teribila tragedie petrecută în 1978 în comunitatea autointitulată Jonestown, Guyana, o sinucidere în masă a membrilor unei secte religioase în cursul căreia şi-au găsit sfârşitul 913 oameni. La îndemnul şi alături de liderul lor, .lim Jones, ei au băut Kool-Aid, o băutură răcoritoare cu gust de strugure, în care au amestecat cianură de potasiu. Expresia înseamnă a fi adeptul necondiţionat, fanatic al unei idei, credinţe etc., nu neapărat religioase, (n.tr.)

Scrushy este nu numai o legendă a lumii moderne, dar şi un mister pentru cei care l-au cunoscut pe când era copil în Selma, Alabama, un orăşel adormit cu circa 24 000 de locuitori, aşezat pe malul unui râu, ajuns, pentru scurtă vreme, în anii 1960, în atenţia presei ca unul dintre cele mai importante câmpuri de luptă ale mişcării pentru drepturi civile. Aici Richard Scrushy nu a fost niciodată considerat o stea în devenire. De fapt, nici nu i se spunea Richard, ci Martin, după al doilea prenume. Era mijlociul din cei trei copii ai lui Gerald Scrushy, casier, şi Grace, soră medicală, şi un băiat ca oricare altul. Anuarele şcolii parohiale de la sfârşitul anilor 1960 conţin poza lui Martin Scrushy, dar nu consemnează menţiuni despre vreo activitate extraşcolară. Sigur, a cântat şi el într-un garaj, aşa cum era la modă în acele vremuri, într-o formaţie la fel de anonimă ca toate celelalte evenimente din tinereţea sa.

Scrushy a abandonat şcoala după ce şi-a lăsat prietena însărcinată şi s-au căsătorit. Pentru a-şi întreţine familia (foarte curând a venit pe lume şi al doilea copil) a lucrat ca zidar. Ducea o viaţă tipică pentru cei care locuiesc în rulote, dar numai aparent: „Dacă erai invitat în rulota lui Martin", îşi aminteşte prietenul său Gary West, „te servea cu brânză şi vin“.

Scrushy mai avea şi o altă calitate: era un tip deştept şi descurcăreţ. Mai târziu, le-a povestit amicilor o întâmplare din acea perioadă: într-o zi se sforţa să urce o încărcătură de ciment pe scară spre muncitorul aflat mai sus, care îl tot zorea. A reuşit în cele din urmă să o ridice şi, drept răsplată, individul i-a spus mârâind: „Acum, dă fuga şi adu alta". N-a făcut-o. A părăsit şantierul şi a alergat într-un suflet spre casa părintească, unde şi-a anunţat mama că vrea să termine liceul şi să meargă la colegiu.

Mama i-a spus că la spital era o cerere tot mai mare de specialişti în terapie respiratorie şi Scrushy s-a gândit că e o idee bună. S-a înscris la Jefferson State Community College din Birmingham, apoi a făcut un an de pregătire clinică la University of Alabama din Birmingham (UAB). A absolvit în 1974 şi a început să predea tehnici de terapie respiratorie. A sesizat că i se deschideau noi oportunităţi şi a divorţat, a renunţat la coada de cal şi a cerut să i se spună „Richard". A trecut de la postul de profesor la UAB la administrarea unei unităţi de terapie respiratorie a spitalului din Birmingham şi înapoi la catedră în cadrul unei noi facultăţi înfiinţate la Wallace Community Colege din Dothan, Alabama. Trăia, în continuare, modest. La 26 de ani, preda la o şcoală de meserii cu durata de doi ani şi locuia într-un apartament cu chirie subvenţionată de stat alături de a doua soţie, o localnică pe nume Karen Brooks.

Şansa i-a surâs în 1979, când a fost angajat de o companie din Houston, Lifemark, proprietara unui lanţ de spitale cu plată. „Erau, cu toţii, nişte mercenari", susţine o persoană care a cunoscut atât mecanismul de funcţionare al acelor instituţii medicale, cât şi pe Scrushy personal. „Sistemul i-a venit ca o mănuşă; presupun că şi-a frecat mâinile de bucurie şi şi-a spus: Doamne Dumnezeule! Aici e de mine!". într-adevăr, s-a făcut rapid remarcat după ce a pus pe picioare o unitate de terapie respiratorie în cadrul unui spital cu care Lifemark avea contract.

în 1983, după ce Lifemark a fost vândută, Scrushy şi-a convins patru colegi să

părăsească firma pentru a înfiinţa un lanţ de clinici ambulatorii cu sediul în Birmingham. Nu au reuşit să strângă decât 50 000 de dolari în acest scop, dar Scrushy, ambiţios cum era, nu s-a lăsat descurajat. într-o zi, i-a făcut o vizită lui Jimmy Mitchell, un vechi prieten din Selma, căruia i-a mărturisit: „Ori dau lovitura, ori o să rămân falit". Iar Mitchell a văzut că amicul era pornit pe fapte mari doar aruncând o privire Mercedesului auriu pe care îl conducea.

în 1986, renumitul specialist în chirurgie sportivă James Andrews s-a mutat în Birmingham, cu gândul de a-şi afilia clinica la o companie de prestări de servicii de sănătate de anvergură naţională. A aflat însă despre noua afacere din oraş, l-a cunoscut pe Scrushy şi a fost cucerit pe loc. „Avea o energie fără margini şi ştia cum să motiveze oamenii", îşi aminteşte Andrews, care, în final, a decis să-şi deschidă clinica la parterul singurului spital pe care HealthSouth îl deţinea pe atunci. „Şi muncea atât de mult încât parcă nu-ţi venea să-i laşi de izbelişte".

în 1986, HealthSouth ajunsese la încasări anuale de 20 de milioane de dolari şi devenise companie publică, iar Scrushy personal se afla şi el în plină transformare. Se simţea bine în postura de rege - îl ajuta să-şi rescrie trecutul aşa cum dorea. A alcătuit o formaţie rock pe nume Proxy, pentru care a recrutat trei dintre membrii Born Losers, cea mai bună trupă de adolescenţi din tinereţea sa; doi dintre ei s-au alăturat şi echipei HealthSouth. Fielding Pierce, care trecuse de la statutul de elev de liceu *super-cool* (şi principalul vocalist la Born Losers) la cel de manager al unui restaurant fast-food din lanţul Wendy’s, a fost, probabil, una dintre cele mai satisfăcătoare achiziţii făcute vreodată de Scrushy. Scrushy obişnuia să-şi înştiinţeze furnizorii în legătură cu următoarea apariţie pe scenă a formaţiei Proxy şi le sugera să contribuie la umplerea sălii, la care participau şi salariaţii de la HealthSouth, în cadrul politicii de firmă cunoscută sub numele de „aplauze cumpărate".

într-adevăr, pentru Scrushy aplauzele erau la fel de vitale ca şi oxigenul. Dar atunci când luminile rampei se stingeau şi viaţa îşi relua cursul obişnuit, redevenea un bărbat îngrozitor de nesigur pe el. Puştiul din Selma era acum atent la modul în care se îmbrăca şi se fălea cu cravatele sale Hermes. Dar la întrunirile de luni dimineaţă ale conducerii nu agrea discuţiile în contradictoriu. Subalternii îşi prezentau, rând pe rând, rapoartele în două minute, apoi îşi însuşeau deciziile şi judecăţile marelui conducător. Dacă ar fi încercat să susţină opinii diferite, ar fi riscat să fie taxaţi de Scrushy cu expresia sa favorită: „în viaţa mea n-am auzit un lucru mai tâmpit".

Cât despre motivele crizelor de furie ale lui Scrushy, nimic nu era prea nesemnificativ pentru a le declanşa. Nici măcar firele de praf. Sau mai ales firele de praf. Fiecare unitate din cadrul HealthSouth era supusă unui „audit de curăţenie", un test de 50 de puncte condus de Ernst & Young. Poate că angajaţii firmei de contabilitate echipaţi cu mănuşi albe nu au sesizat fraudele de milioane, dar s-au dovedit performanţi la depistarea ghemotoace- lor de praf. Vai şi amar de şeful clinicii care nu trecea testul sau vreun alt control al curăţeniei ordonat de Scrushy. „Chiar şi la ora unu noaptea suna acasă şi te anunţa: «Sunt în parcarea din faţa clinicii tale şi am găsit o foaie de hârtie aruncată pe jos»“, îşi aminteşte un fost director de la HealthSouth.

Aşadar, dacă regele Scrushy era un tiran, de ce rămâneau oamenii alături de

el? în parte, pentru că erau conştienţi de valoarea ideii care stătea la baza fondării companiei HealthSouth. Clinicile independente erau mai eficiente decât spitalele mari, iar cel care reuşea să consolideze afacerea putea face economii importante. în al doilea, rând, salariile erau atrăgătoare. în plus, planul de opţiuni devenise interesant odată cu creşterea valorii acţiunilor cu circa 31% anual între 1987 şi 1997. în fine, mai era şi faptul că HealthSouth îşi crease o aură de strălucire, fiind mereu în centrul atenţiei. Bo Jackson, Herschel Walker, Roger Clemens[38] şi alte vedete ale lumii sportive care apelau pentru tratament la dr. Andrews ieşeau din clinică susţinători ai HealthSouth.

Scrushy însuşi devenise o celebritate în Birmingham. Făcea donaţii importante şcolilor din Alabama, organizaţiilor filantropice şi altor cauze. Banii pentru aceste acţiuni caritabile proveneau, în majoritate, de la HealthSouth, dar numele lui Scrushy era cel înscris pe clădiri şi stadioane, iar în colegiul din comunitatea sa natală a creat campusul Richard M. Scrushy.

Nu toţi au fost subjugaţi de farmecul personal al lui Scrushy. Nu a fost admis în Birmingham Country Club - asta pentru a i se aminti că, în ochii moştenitorilor vechilor familii din Birmingham, zilele petrecute de Scrushy în rulotă nu erau chiar atât de îndepărtate. Iar membrii elitei locale care au participat la un grătar organizat de Scrushy în scopuri caritabile au strâmbat din nas la auzul omagiului adus de Bo Jackson: „Richard Scrushy face totul al dracului de bine".

Scrushy a găsit două soluţii pentru a se răzbuna pe înfumuraţii cu sânge albastru. în primul rând, i-a făcut de râs construind pe malul lacului Martin, unul din locurile în care înalta societate îşi petrecea timpul liber, un conac de 1 300 de metri pătraţi care eclipsa toate casele din jur şi făcând curse nebuneşti la bordul unui vas de mare viteză. în al doilea rând, a folosit tot mai numeroasele avioane ale companiei pentru a pune bazele unui soi de club personal. Politicieni precum Newt Gingrich[39] şi Orrin Hatch[40] se numărau printre pasagerii obişnuiţi, la fel ca şi mulţi atleţi, printre care Troy Aikman[41]. Scrushy era cel care dădea personal acceptul pentru zboruri, în schimbul cărora se alegea cu o mulţime de favoruri.

Din 1994, când a fost cuprins de febra achiziţiilor, Scrushy a început să utilizeze avioanele tot mai mult şi pentru tranzacţii. în acel an, cifra de afaceri a HealthSouth s-a dublat, ceea ce a propulsat firma de pe locul trei pe primul loc în topul furnizorilor de servicii medicale din SUA. HealthSouth a devenit o companie de un miliard de dolari.

Pentru Scrushy, acesta nu era însă decât un punct de pornire. Dacă la începutul lui 1995 HealthSouth nu deţinea nici un bloc operator, după un şir de patru achiziţii în valoare totală de 1,3 miliarde, a ajuns, la sfârşitul aceluiaşi an, centrul chirurgical cel mai mare din ţară. Oamenii săi care se ocupau efectiv de administrarea noilor afaceri munceau pe brânci. De exemplu, introducerea unui

---

38 Cunoscuţi jucători de baseball şi fotbal american (n.tr.)

39 Newton Leroy „Newt" Gingrich (n. 1943), membru al Partidului Republican, preşedinte al Camerei Reprezentanţilor între 1995-1999 (n.tr.)

40 Orrin Grant Hatch (n. 1934), senator republican, reprezentant al statului Utah din 1977 (n.tr.)

41 Troy Kenneth Aikman (n. 1966), fost jucător de fotbal american la echipa Dallas Cowboys, în prezent ziarist sportiv al reţelei de televiziune Fox (n.tr.)

sistem computerizat integrat pe tehnologia veche a companiei era un adevărat coşmar. Dar lui Scrushy îi păsa mai puţin de ceea ce credeau subalternii cât de modul în care firma era văzută pe Wall Street. Indemnizaţia sa depindea de preţul acţiunilor, iar valoarea acestora a crescut cu 60% numai în 1995, Scrushy fiind recompensat cu 7,4 milioane de dolari, dublu faţă de anul anterior.

Cândva, în această perioadă, s-a gândit că statutul de star în industria sănătăţii se poate transfera în lumea showbizului. După ani de zile de cântat alături de Proxy, a hotărât să treacă la profesionism şi la muzica country, în acest scop organizând mai multe dejunuri de afaceri în capitala muzicii country, Nashville, Tennessee.

A recrutat muzicieni profesionişti din rândurile unor trupe ca Oak Ridge Boys şi Sawyer Brown şi a denumit noul grup Dallas Country Line (Selma, orăşelul său natal, face parte din districtul Dallas, statul Alabama). Albumul de debut a fost lansat împreună cu un videoclip care trebuie neapărat văzut pentru a vă convinge că scurta descriere care urmează este adevărată. Scrushy apare îmbrăcat complet în negru, de la cizme până în vârful pălăriei de cowboy, cântând piesa de rezistenţă de pe CD: „Honk dacă-ţi place honky-tonk"[42]. Camera panoramează apoi pe audienţă, în rândul căreia pot fi recunoscuţi Bo Jackson, luptătorul de wrestling Lex Luger, Bobby Allison, pilot în campionatul nord-american de automobilism NASCAR şi, *pour la bonne bouche,* cântăreţul Neil Diamond.

Scrushy a proiectat videoclipul în aplauzele celor prezenţi la adunarea generală a acţionarilor din 1995, deşi spectatorii nu ar fi fost probabil la fel de încântaţi să afle câţi bani cheltuia HealthSouth pe formaţie. Pentru repetiţii, membrii trupei erau transportaţi de două ori pe săptămână cu avionul companiei de la Nashville la Birmingham. Şi tot cu avionul firmei au zburat şi în Australia pentru turneul Dallas Country Line, sub pretextul unei afaceri în zonă. Aşa se explică înfiinţarea unui spital HealthSouth în Melbourne, unul dintre cele patru deschise de Scrushy în afara SUA. Ceva era însă în neregulă cu Dallas Country Line: Scrushy, vocalistul principal, era un cântăreţ bun... pentru un preşedinte director general. Atât şi nimic mai mult. în cele din urmă, până şi el a fost nevoit să recunoască: nu avea cum să ducă formaţia spre succes. Dallas Country Line s-a destrămat.

La fel s-au petrecut lucrurile şi cu mariajul său. Sătulă de absenţele şi ciudăţeniile lui, Karen a intentat divorţ şi i-a frânt inima. A fost o lovitură puternică şi neaşteptată, care I-a făcut să plângă deseori în văzul tuturor - şi o întâmplare de rău augur pentru HealthSouth. Karen, singura persoană capabilă să-i aducă pe Scrushy, cât de cât, cu picioarele pe pământ, demisionase din funcţie.

La suprafaţă, lucrurile mergeau, în continuare, bine. în 1997, acţiunile HealthSouth au înregistrat o creştere cu 44% iar Scrushy s-a plasat pe locul al treilea în topul celor mai bine plătiţi şefi de corporaţii, cu 106 milioane de dolari încasate. Cea mai mare parte a sumei, respectiv 93 de milioane, a provenit din vânzarea acţiunilor sale preferenţiale. Dincolo de aparenţe, situaţia era însă

42 Honky-tonk (honkatonk, honkey-tonk, tonk sau tunk) este un tip de bar cu muzică live specific sudului şi sud-vestului Statelor Unite. Prin extensie, termenul se aplică şi unor genuri de muzică americană, în special muzicii country. (n.tr.)

gravă. în acel an, Congresul a votat modificări importante la programul de asistenţă de sănătate Medicare, în sensul scăderii cu 100 de miliarde de dolari a resurselor alocate pe parcursul următorilor cinci ani. HealthSouth s-a prefăcut că nu-i pasă, anunţând că măsura nu îi va afecta câştigurile, deşi o treime din veniturile sale proveneau din programul Medicare. Valoarea acţiunilor nu a avut imediat de suferit, în ciuda vânzărilor efectuate de Scrushy.

în prima parte a anului 1998 firma s-a menţinut pe o linie ascendentă. A ajuns la o cifră de afaceri de patru miliarde de dolari, fiind inclusă în topul 500 alcătuit de revista *Fortune,* confirmând şi chiar depăşind previziunile analiştilor pentru al 48-lea trimestru consecutiv. în septembrie, HealthSouth a emis însă un avertisment: rezultatele sale financiare nu se vor încadra în previziunile pe 1998 şi 1999, iar rata de creştere a încetinit mult. Valoarea acţiunilor a scăzut în numai două zile cu 43%, ajungând la 10,50 dolari.

Toate acestea prefigurau evenimentele din 2002, când Scrushy a vândut din nou acţiuni, înaintea anunţului-avertisment privind profiturile companiei şi când, potrivit SEC, au început, de fapt, fraudele fiscale importante la HealthSouth. Profiturile firmei fuseseră grav afectate de tăierea alocaţiilor pentru programul Medicare iar febra achiziţiilor încetase. Practic, nu prea mai era nimic de cumpărat. Din punct de vedere contabil, achiziţiile avuseseră numeroase avantaje - permiteau jonglarea, perfect legală, cu tot felul de trucuri şi reevaluări care mascau, de fapt, performanţele obţinute din activitatea de bază. în lipsa acestor instrumente auxiliare, firma a fost nevoită să recurgă la artificii mult mai îndrăzneţe şi riscante pentru raportările fiscale.

După câte se pare, schema funcţiona în felul următor: Scrushy se întâlnea lunar cu şefii departamentelor finanţe-contabilitate. „Dacă nu falsificam datele, ne spunea: Gândiţi-vă ce o să se întâmple!", a declarat la proces Mike Martin, director financiar la HealthSouth din 1997 până la începutul lui 2002. Trepăduşii de la contabilitate umflau cifrele activelor şi foloseau tot felul de alte soluţii creative de înregistrare pentru a umple golurile. Unsprezece dintre complotiştii care îşi spuneau „familia" au pledat vinovaţi de fraudă. Potrivit investigaţiei desfăşurate de SEC, între 1997 şi jumătatea anului 2002 HealthSouth şi-a supraevaluat câştigurile cu 2,5 miliarde de dolari, raportând profituri cu 2 500% mai mari decât cele reale.

Poate că, dacă Scrushy ar fi supravegheat în continuare HealthSouth mai îndeaproape, aşa cum obişnuia înainte vreme, firma ar fi obţinut rezultate financiare mai bune şi ar fi recurs în mai mică măsură la raportări false. Numai că Scrushy s-a îndepărtat treptat de companie. S-a recăsătorit în 1997, iar Leslie, noua soţie, i-a dăruit rapid doi copii. Şi-a umplut casa de jucării, printre care 34 de maşini. „Cultura corporatistă este cea care a creat frauda, iar frauda stă la baza apariţiei culturii corporatiste", după cum remarca un fost director al HealthSouth.

în timp, Scrushy s-a implicat într-un număr tot mai mare de alte afaceri. Una dintre ele era MedPartners, companie întemeiată pe ideea eronată că experienţa HealthSouth poate fi transpusă şi în managementul practicii medicilor de familie. Afacerea s-a dovedit un fiasco. Scrushy deţinea acţiuni sau părţi sociale şi în firme care conlucrau strâns cu HealthSouth, printre care Source Medical

Solutions, specializată în software de specialitate, şi MedCenters Direct, companie de achiziţii pe internet. GG Enterprises, care vânduse echipament de birou de milioane de dolari către HealthSouth, era deţinută de părinţii săi, Grace şi Gerald.

Treptat, Scrushy a devenit tot mai paranoic. A prevăzut pentru noul sediu central, inaugurat în 1997, o intrare şi un lift separate pentru el şi colaboratorii săi cei mai apropiaţi. Venea la întâlnirile de luni dimineaţa însoţit de bodyguarzi. Actualii conducători ai HealthSouth susţin că asculta telefoanele date de directori din biroul secretarei, dar Scrushy neagă vehement afirmaţiile.

Preocupările sale nu se mai învârteau în jurul HealthSouth, ci vizau, din nou, divertismentul. începând din 1996, HealthSouth pusese în scenă spectacolele itinerante „Go for it“, în care sportivi de anvergură transmiteau mesaje motivaţionale copiilor. Şcolile trimiteau mii de elevi în arene pentru a urmări reprezentaţiile. în anul 2000, producătorul spectacolului a propus intercalarea unor reprize muzicale. Impresarul lui Scrushy a fost entuziasmat. L-a contactat imediat pe un producător din Orlando. Acesta lansase cu succes formaţii de adolescenţi care cântau muzică compusă pe sintetizator, precum Backstreet Boys, iar impresarul lui Scrushy i-a cerut să alcătuiască o trupă de fete. Omul s-a executat: a ales trei fetişcane vioaie şi înfipte, a botezat grupul 3rd Faze iar Scrushy l-a preluat: a angajat un coregraf ultramodernist, le-a făcut o garderobă sexy şi a încheiat contracte cu studiourile de înregistrări. A transformat spectacolul „Go for it“ într-o rampă de lansare a trupei. Profesorii care îşi însoţeau elevii la reprezentaţii cu scop educativ au avut neplăcuta surpriză să vadă fetele de la 3rd Faze dând din fund. Unii au părăsit pe loc sala.

Scrushy nu s-a mulţumit însă cu atât. A vrut să transforme „Go for it“ în spectacol de televiziune, tot în beneficiul trupei de fete. Aşa l-a cunoscut pe Jason Hervey, interpretul fratelui mai mare şi nesuferit din serialul TV *The Wonder Years,* devenit între timp producător la Hollywood. Scrushy l-a angajat pentru proiectul său muzical, apoi ca director de marketing şi comunicare la HealthSouth, deşi principala lui sarcină a rămas aceea de a materializa obsesia şefului pentru showbiz.

Pe data de 2 mai 2002, într-o conferinţă telefonică susţinută cu analiştii de pe Wall Street, Scrushy a declarat că „se simte foarte confortabil" faţă de previziunea unei creşteri cu 39% a profitului companiei în acel an. Pe 14 mai a vândut acţiuni la valoarea de 14 dolari, încasând în total 74 de milioane. După trei zile, pe 17 mai, într-o notă explicativă sesizată numai de birocraţii specializaţi în programe de sănătate, Medicare a enunţat câteva reguli privind plata diferenţiată pentru terapia fizică individuală, respectiv cea de grup. HealthSouth pare să nu fi dat atenţie anunţului, continuând să-şi reafirme „orientarea" spre profituri substanţiale în comunicatele de presă emise pe 11 iulie şi pe 7 august.

Pentru ca pe 27 august, când compania a anunţat public un deficit de 175 de milioane de dolari, o parte din vina pentru rezultatele slabe să fie aruncată pe seama noilor reglementări Medicare. Trecuseră abia două săptămâni de la intrarea în vigoare a Legii Sarbanes-Oxley, care stipulează acceptarea responsabilităţii pentru corectitudinea datelor fiscale raportate de către preşedinţii directori generali ai marilor corporaţii americane. Deloc surprinzător,

acţiunile HealthSouth au înregistrat imediat o scădere semnificativă.

Scrushy a susţinut că nu a aflat despre noile reglementări Medicare decât după vânzarea acţiunilor, pe 31 iulie, şi anunţul privind „orientarea" spre profit a firmei. în sprijinul afirmaţiei a adus o analiză comandată de HealthSouth firmei de avocatură Fulbright & Jaworski. Dar la jumătatea lui septembrie SEC a informat HealthSouth că a declanşat o anchetă asupra companiei.

Scrushy a apelat la radio pentru a aduce argumente în favoarea nevinovăţiei sale. Mai întâi la un post din Birmingham, în cadrul unei emisiuni săptămânale a HealthSouth care nu se ocupase nici până atunci cu prea mare ardoare de problemele medicale şi care a fost transformată într-o portavoce pentru lamentaţiile lui Richard Scrushy cu privire la minciunile şi incorectitudinile articolelelor de presă, în special cele apărute în *The New York Times* şi *The Wall Street Journal.* Pe urmă, în noiembrie, a început să susţină o nouă emisiune, *Richard & Jason Show,* la un alt post de radio. Timp de două ore, Scrushy şi Hervey se tachinau reciproc, numindu-se unul pe celălalt „cowboy", respectiv „aligator". Luau interviuri oricui se arăta dispus să comenteze ceva, de la staruri de muzică country la consultanţi de modă din Paris, flecăreau despre planurile lor de weekend şi chiar făceau reclame unui bar din vestul Floridei pe care îl porecliseră Live Bait.

Scrushy a condus ultima şedinţă cu personalul de la HealthSouth pe 18 martie. Ca de obicei, a făcut din întâlnire o demonstraţie de forţă, anunţând măsuri de restricţionare a accesului la chat de pe computerele companiei, garnisindu-şi însă discursul şi cu îndemnuri mobilizatoare. în acea seară, după plecarea lui Scrushy din firmă, agenţii FBI şi SEC au sigilat birourile directorilor şi au început să caute probe.

EPILOG

Demis de la conducerea HealthSouth în martie 2003, Scrushy s-a predat autorităţilor federale în noiembrie acelaşi an. împotriva sa Departamentul de Justiţie a formulat 85 de capete de acuzare, din care unul de conspiraţie, două de fraude cu titluri de valoare, 17 de fraude electronice, 19 de fraude prin corespondenţă, cinci de raportări fiscale false, trei de garantare a rapoartelor false sau complot în vederea garantării de rapoarte false, 19 de spălare de bani şi 14 de infracţiuni penale de înşelătorie. (în final, capetele de acuzare au fost reduse la 36.) Scrushy a fost primul preşedinte director general judecat conform prevederilor din Legea Sarbanes-Oxley din 2002 stabilind pedepse concrete pentru directorii generali şi financiari care înaintează cu bună ştiinţă raportări financiare false către SEC.

Deşi cinci directori financiari şi cinci foşti vicepreşedinţi însărcinaţi cu controlul departamentelor financiar-contabile au depus mărturie în proces că Scrushy a planificat fraudarea companiei şi a ascuns rezultatele sale financiare reale, Scrushy a fost achitat pentru toate acuzele în iunie 2005. Avocaţii săi au susţinut că respectivii membri ai conducerii minţiseră, fără însă a-l chema pe Scrushy la bară. Decizia luată de instanţă a însemnat o lovitură puternică pentru guvern, care, mai devreme, în acelaşi an, câştigase procese importante intentate împotriva directorilor generali ai companiilor Adelphia, Tyco şi WorldCom.

Afacerea nu s-a sfârşit însă aici. SEC a deschis proces civil contra lui Scrushy şi HealthSouth, invocând raportările false în care veniturile companiei fuseseră umflate cu cel puţin 1,4 miliarde de dolari. Plângerea, înaintată în martie 2003,îl acuza pe Scrushy de punerea la punct a unui plan prin care urmărise, supraevaluând veniturile, obţinerea de profituri personale. Două capete de acuzare vizau frauda, două - încălcarea reglementărilor privind raportările financiare, iar trei - încălcări ale reglementărilor privind ţinerea evidenţelor contabile şi controalele interne. După ce, în 2005, Departamentul de Justiţie a pierdut procesul, SEC a făcut presiuni pentru a grăbi judecarea cazului în instanţa civilă. Scrushy a căzut la înţelegere cu avocaţii SEC. Fără a admite sau nega acuzaţiile, a acceptat în aprilie 2007 să plătească peste 81 de milioane de dolari amendă, din care a achitat o sumă mai mică deoarece judecătorul federal a hotărât că poate cumula înţelegerile stabilite în alte trei cazuri civile.

Acţiunile legale în justiţie au continuat. în 2006, Scrushy a fost găsit vinovat pentru nouă capete de acuzare: dare de mită, tentativă de dare de mită, fraudă electronică şi fraudă prin corespondenţă. Cazul nu avea însă nimic de-a face cu HealthSouth, Scrushy fiind acuzat, de această dată, de vărsarea a 500 000 de dolari în campania loteriei de stat condusă de fostul guvernator de Alabama, Don Siegelman, în schimbul asigurării unui loc în consiliul de administraţie al unui spital important. Este procesul care l-a doborât în cele din urmă pe Scrushy. în iunie 2007, la numai două luni după ce căzuse la înţelegere cu autorităţile SEC, Scrushy a fost condamnat în acest caz de mituire la şase ani şi zece luni de închisoare, plus 500 de ore de muncă în serviciul comunităţii, o amendă de 150 000 de dolari şi despăgubiri în sumă de 267 000 de dolari pentru organizaţia de binefacere United Way of Central Alabama.

In acest şir de evenimente neobişnuite, Siegelman a fost şi el găsit vinovat pentru şapte din cele 31 de capete de acuzare formulate împotriva sa în *cazul Scrushy: primire de mită, conspiraţie, patru capete de acuzare pentru fraudă electronică şi unul pentru obstrucţionarea justiţiei. A fost trimis după gratii pentru o perioadă de şapte ani şi patru luni. A început să-şi execute pedeapsa, dar apoi a înaintat apel la a unsprezecea Curte de Apel federală şi a fost eliberat. Până ce Curtea va decide dacă infirmă sau confirmă decizia anterioară, el rămâne în libertate.*

în schimb, Scrushy a fost trimis direct în închisoare imediat după pronunţarea sentinţei, interzicându-i-se eliberarea pe cauţiune. A *unsprezecea Curte de Apel din Atlanta i-a respins cererea de rămânere în libertate până la pronunţarea verdictului, argumentând că există riscul să încerce să se sustragă de la execuţia pedepsei. Scrushy este deţinut în prezent într-o închisoare de minimă securitate din Beaumont, statul Texas, şi tribunalul nu a luat încă nici o hotărâre în privinţa apelului introdus de el.*

TOTUL A ?NCEPUT CU UN SCANDAL CONTABIL - miliarde ?n c??tiguri supraevaluate, care ?n 2004 l-au costat slujba pe Franklin Raines,

CĂDEREA LUI FANNIE MAE

Totul a început cu un scandal contabil - miliarde în venituri supraevaluate. Dar lupta pentru Fannie a fost mult mai mult: o confruntare politică lipsită de scrupule, în care fiecare parte şi-a jucat propriile cărţi

de BETHANY MCLEAN

24 ianuarie 2005

preşedinte director general al companiei. Dar lupta pentru Fannie a fost cu mult mai mult: o confruntare politică lipsită de scrupule, în care fiecare parte şi-a jucat propriile cărţi. Şi lucrurile sunt departe de a se fi sfârşit. Acum, la trei ani după apariţia acestui articol, când piaţa imobiliară şi ipotecară dă semne de dezgheţ, se ştie că Fannie este, în mare parte, vinovată pentru cele întâmplate.

Prezentăm în cele ce urmează o analiză dură, dar realistă, a modului în care Fannie Mae a evoluat de la statutul de companie fondată de stat în anii Marii Crize, o entitate solidă şi mai presus de orice bănuială, la cel de personaj negativ al scenei financiare mondiale. Autorul articolului, Bethany McLean, observă că la începutul anilor 2000 lumea ajunsese să-şi pună întrebarea: „Ce s-ar întâmpla dacă lucrurile ar merge prost - nu numai la Fannie şi Freddie, ci în întregul sistem financiar?" Era o întrebare pe deplin legitimă, aşa cum o ştim acum cu toţii - numai că răspunsul l-am căpătat prea târziu şi cu un preţ mult prea mare.

într-o dimineaţă însorită de luni, în iunie 2002, preşedintele George W. Bush se afla în Biserica Episcopală Metodistă Africană St. Paul, situată într-un cartier cândva dărăpănat din Atlanta. în apropierea sa, pe scaunele din primele rânduri, stăteau aşezaţi Franklin Raines, preşedinte director general al Fannie Mae, şi Leland Brendsel, omologul său de la Freddie Mac. Preşedintele era prezent pentru a da semnalul declanşării unei acţiuni care era programată

să se desfăşoare pe parcursul a zece ani şi îşi propunea să ajute 5,5 milioane de familii din cadrul minorităţilor etnice să-şi cumpere propria locuinţă. „O parte din ceea ce înseamnă proiectul de a transforma America într-o ţară sigură o reprezintă încurajarea dreptului cetăţenilor de a deţine propria locuinţă", a declarat Bush cu această ocazie.

Raines şi Brendsel erau de faţă pentru simplul motiv că stimularea pieţei imobiliare constituie însăşi raţiunea de a fi a celor două companii înfiinţate, cu ani în urmă, la iniţiativa Congresului american. Deţinând sau garantând creanţe ipotecare de sute de miliarde de dolari, Fannie şi surata sa Freddie permiteau băncilor să găsească metode pentru a oferi potenţialilor cumpărători de locuinţe împrumuturi noi. Asta cel puţin în teorie.

Franklin Delano Raines este un politician democrat de frunte, ceea ce nu l-a împiedicat să încerce să intre în graţiile noului preşedinte republican. De peste 30 de ani, Fannie stă (cum s-ar zice) cu fundul în două luntri - lumea afacerilor şi cea a politicii, firma punând mare preţ pe menţinerea unor relaţii bune cu personajele-cheie din administraţie. în 2001, Raines a publicat pe prima pagină din *The Wall Street Journal,* lângă editorial, un articol laudativ la adresa puternicelor convingeri morale care au stat la baza proiectului iniţiat de Bush. A apelat şi la aliaţii preşedintelui din rândurile comunităţii religioase, atrăgându-şi, printre altele, sprijinul lui Kirbyjon Caldwell, pastorul din Houston care a oficiat slujba de binecuvântare la ceremonia de învestitură a lui Bush pentru primul mandat. în octombrie 2002, cu ocazia Conferinţei organizate la Casa Albă pe tema accesului minorităţilor la locuinţele proprietate personală, atât Raines cât şi Caldwell au fost prezenţi pentru a primi felicitările călduroase ale lui Bush pentru munca depusă.

Au trecut mai puţin de trei ani de la acea zi însorită din Atlanta, dar vai!, lumea s-a schimbat mult între timp. Brendsel şi Raines au fost demişi ca urmare a constatării unor nereguli contabile de mai multe miliarde de dolari. Brendsel a fost înlăturat de la conducerea Freddie Mac în 2003, fiind acuzat că a raportat profituri mai mici cu miliarde de dolari decât în realitate pentru a masca profitul. Mai recent, SEC a descoperit că Fannie - cea mai mare şi mai importantă dintre cele două companii - a încălcat reglementările privind evidenţele contabile, supraestimându-şi, începând din 2001, profiturile raportate cu circa nouă miliarde de dolari, ceea ce reprezintă aproape 40% din veniturile realizate în această perioadă. Raines, care a încasat în ultimii şase ani petrecuţi ca preşedinte director general la Fannie peste 90 de milioane de dolari - în cea mai mare parte ca recompensă pentru îndeplinirea indicatorilor de

performanţă - a făcut un ultim efort disperat pentru a-şi salva postul, dar fără succes. Directorul financiar Tim Howard a fost şi el obligat să demisioneze. Contractul cu KPMG, firma care asigurase auditul lui Fannie timp de 36 de ani, a fost reziliat. Fannie, una dintre companiile americane cele mai bine văzute şi mai răsfăţate în cercurile politice, beneficiind de sprijinul unor aliaţi de nădejde din Congres, mereu dispuşi să răspundă la comandă, dar

şi de un sistem slab de control guvernamental care i-a permis să zdrobească din faşă orice critici - Fannie, aşadar, este astăzi mai vulnerabilă ca oricând, atât din punct de vedere financiar cât şi politic. Indiferent cu ce imagine va ieşi din scandalul în care este implicată în prezent, nu va mai fi, probabil, niciodată forţa de neoprit care a fost cândva.

Povestea lui Fannie diferă de alte scandaluri financiare. Sigur, aidoma lui Enron, Tyco, WorldCom şi altora, Fannie a încălcat regulile pentru a se prezenta mai profitabilă decât era. Dar asemănările se opresc aici. Pentru că în cazul Fannie avem de-a face cu o companie care s-a îndepărtat, în mod flagrant, de la misiunea sa originală. Este o istorie despre politica puterii scăpată de sub control şi despre amestecul inflamabil dintre politică şi afaceri. Este saga unei firme ale cărei datorii uriaşe i-au îngrozit pe oficialii guvernamentali de cel mai înalt rang şi au alimentat ideologia oponenţilor politici. Şi, de asemenea, este povestea unei campanii de culise bine orchestrată având drept scop subjugarea unui centru de putere al lumii financiare, dar şi povestea unui organism de legiferare şi control care a reuşit să înfrunte şi, în final, să doboare un adversar mult mai redutabil.

Este o istorie despre toate acestea şi despre ceva în plus. Fannie Mae s-a considerat atât de diferită de ceilalţi, atât de specială şi de puternică, încât nu şi-a închipuit că va fi nevoită, cândva, să dea socoteală. Ceea ce, după cum s-a dovedit, a fost o imensă eroare de judecată.

„UN DECALAJ NERUŞINAT DE MARE“

Asociaţia Ipotecară Naţională Federală (Fannie) şi Corporaţia Federală pentru Credite Ipotecare Imobiliare (Freddie) sunt instituţii unice. înfiinţarea lor a fost votată de Congres, sub a cărui autoritate funcţionează şi în prezent, cu scopul de a ajuta americanii cu venituri mici şi medii să-şi cumpere locuinţe. (Sunt definite ca entităţi sponsorizate de guvern, pe scurt GSE1). Fannie a fost fondată în 1938 ca agenţie federală şi transformată, în 1968, în companie publică. Freddie, întemeiată în 1970, este listată la bursă începând din 1989.

Ideea centrală care a stat la baza creării celor două corporaţii a fost aceea a stimulării achiziţiilor de locuinţe prin cumpărarea de către aceste GSE a ipotecilor deţinute de bănci. înfiinţarea lor a avut loc într-o epocă în care legile federale interziceau tranzacţiile bancare între statele americane, băncile fiind, aşadar, în mare majoritate, instituţii de mici dimensiuni. Când Fannie sau Freddie răscumpăra o ipotecă, „elibera" capitalul inevitabil limitat al băncii, care putea astfel

1 ?n englez?, "*government-sponsored enterprises*" (n.tr.)

acorda alte credite. în acelaşi timp, uşura banca şi de povara riscului de credit şi de cel al dobânzilor, adică de grija că unii clienţi nu-şi vor putea onora obligaţiile sau că rata dobânzilor va creşte
pe perioada derulării contractului de împrumut. Fannie şi Freddie sunt principalele instituţii „răspunzătoare" pentru faptul că America este una dintre cele două ţări din lume care îşi permite să acorde împrumuturi cu dobândă fixă pe o perioadă de 30 de ani (cealaltă fiind Danemarca).

Sponsorizarea de către Congres oferă acestor companii avantaje imbatabile. De exemplu, Trezoreria americană are dreptul de a răscumpăra până la 2,25 miliarde de dolari din datoria fiecăreia, înlesnire cunoscută îndeobşte sub denumirea de „linia de credit" a Fannie Mae, respectiv Freddie Mac. Fannie şi Freddie sunt scutite de la plata taxelor federale şi locale şi beneficiază de reglementări mult mai permisive în privinţa constituirii rezervelor prin comparaţie cu băncile. Şi, cel mai important, costurile lor de investiţii sunt doar cu foarte puţin peste cel al obligaţiunilor de stat pe termen lung, fapt care nu este datorat unor reglementări, cât mai degrabă convingerii adânc înrădăcinate pe piaţă potrivit căreia guvernul nu le va lăsa niciodată să intre în incapacitate de plată.

în realitate, administraţia americană nu le-a acordat niciodată astfel de garanţii. Numai că cele două GSE practică ceea ce fostul secretar al Trezoreriei, Rick Carnell, a etichetat drept ‚joc dublu", delimitându-se în public de sprijinul federal de care beneficiază în timp ce, în secret, îl încurajează. De pildă, în 1998 Fannie a trimis Agenţiei pentru Controlul Circulaţiei Monetare o scrisoare în care îşi evalua creditele ipotecare ca fiind mai sigure decât oricare alte tipuri de creanţe cu rating AAA din cauza „garanţiilor implicite date de administraţia SUA".

Fannie şi Freddie domină piaţa ipotecară, fără a se ocupa însă, propriu-zis, de acordarea de credite pentru locuinţe. Fac bani din două surse majore. Prima este una conservatoare. Primesc un comision pentru ipotecile pe care le cumpără de la bănci şi pe care le revând apoi investitorilor interesaţi, de obicei sub formă de credite ipotecare securizate. A doua sursă reprezintă o soluţie mai agresivă şi constă din păstrarea ipotecilor, cu asumarea tuturor riscurilor intrinseci şi obţinerea unui câştig din diferenţa dintre costurile lor mici de investiţie şi randamentul mai înalt al portofoliului de ipoteci. (Alan Greenspan a calificat ulterior această diferenţă drept „un decalaj neruşinat de mare".) Cu cât cele două GSE achiziţionează mai multe ipoteci, cu atât mai rapid pot acumula profit. Din 1995, cota datoriilor pe piaţa imobiliară americană deţinută de Fannie şi Freddie a crescut

în medie cu 20% anual, cele două companii având, în prezent, înregistrate în evidenţele contabile împrumuturi pentru locuinţe şi obligaţiuni ipotecare garantate în valoare de 1,3 trilioane de dolari - mai mult decât cele mai mari zece bănci comerciale la un loc. în mare parte datorită acestor creşteri, Fannie a putut raporta, în ultimii 17 ani, rate de profit de două cifre şi o rentabilitate a capitalului propriu de 25%. Proporţiile uriaşe ale celor două GSE au determinat însă multă lume să se întrebe: „Ce s-ar întâmpla dacă lucrurile ar merge prost - nu numai la Fannie şi Freddie, ci în întregul sistem financiar?"

Mai există şi un alt motiv de îngrijorare: derivatele, instrumentele pe care instituţiile financiare se bazează pentru a se asigura împotriva riscurilor ratei dobânzilor. De-a lungul anilor, Fannie şi Freddie au devenit doi dintre cei mai mari utilizatori de produse derivate de pe Wall Street. Desigur, derivatele comportă şi ele anumite riscuri - aşa cum, de altfel, America a şi descoperit în 1998, odată cu prăbuşirea fondului speculativ de investiţii Long Term Capital Management, care aproape că a antrenat, printr-un efect de domino, căderea întregului sistem financiar al ţării. Ideea că activităţile sale ar putea fi un pericol pentru întreg sistemul o înfurie teribil pe Fannie Mae, care se descrie drept „bastion al finanţelor americane11. Pentru mulţi observatori, faptul că Fannie refuză să admită că portofoliul său implică riscuri este însă lucrul cel mai supărător.

URSUL DIN BARCĂ

Fannie Mae a fost dintotdeauna condusă de samsari ai puterii. David Maxwell, un bărbat competent şi fermecător, preşedinte director general în anii 1980, i-a lăsat moştenire două lucruri. în primul rând, a reconstruit firma după ce Fannie văzuse moartea cu ochii la începutul anilor ’80, când ratele dobânzilor crescuseră abrupt iar plăţile în contul ipotecilor aflate în portofoliu nu acopereau datoriile. Fannie a supravieţuit în mare măsură datorită faptului că băncile au continuat să-i acorde împrumuturi - datorită percepţiei că, în spatele ei, se află guvernul.

Tot Maxwell a asamblat componentele maşinăriei politice şi financiare în care Fannie Mae avea să se transforme. Succesorul său, Jim Johnson, este însă cel care a perfecţionat mecanismul. Absolvent de Princeton şi persoană extrem de echilibrată, acest fiu de politician din Minnesota a condus Fannie aproape întreg deceniul 1990, după ce

1 ?n englez?, "*government-sponsored enterprises*" (n.tr.)

lucrase anterior în calitate de consilier al lui Walter Mondale[43] şi se învârtise mult timp în cercurile guvernamentale din Washington. Anul trecut, Johnson a fost pe primul loc pe lista candidaţilor la vicepreşedinţia SUA a senatorului John Kerry[44]. De asemenea, s-a zvonit că ar fi avut şanse serioase - alături de Franklin Raines - să ocupe funcţia de secretar al Trezoreriei, în eventualitatea alegerii lui Kerry la Casa Albă.

La fel ca predecesorul sau succesorul său, Johnson vorbeşte cu pasiune despre ţelul suprem al Fannie Mae - acela de a contribui la asigurarea unui acces cât mai larg al populaţiei americane la locuinţe proprietate personală.

„Ne-am însuşit în asemenea măsură această misiune încât ea ne curge practic prin vene“, după cum îi plăcea să declare. O mostră de idealism care nu a împiedicat niciodată Fannie să se comporte de parcă ar fi fost obsedată de ideea că trebuie să fie câştigător cu orice preţ.

în esenţă, Johnson considera că Fannie a fost, este şi va fi întotdeauna vulnerabilă în faţa capriciilor politicienilor pentru că puţini sunt cei care înţeleg cu adevărat rolul şi acţiunile companiei. „Fannie Mae sau Freddie Mac nici nu apar - ca atare - în viaţa proprietarilor de locuinţe", repeta el. De aceea a conceput două strategii menite, după părerea sa, să o pună la adăpost de intervenţiile Congresului care i-ar putea pune sub semnul îndoielii statutul privilegiat. Le-a numit „indispensabilitate" şi „intangibilitate". Pe scurt, vroia să convingă Congresul că America nu poate trăi fără Fannie Mae. Şi, pe de altă parte, vroia ca Fannie Mae să se identifice - practic - cu ideea de proprietate imobiliară.

Ca instrumente de bază în atingerea acestor scopuri politice, Johnson a folosit Fundaţia Fannie Mae şi Birourile în parteneriat (aşa-numitele „PO'“, în argoul Fannie Mae). Fundaţia, într-o formă modestă, exista încă din anul 1979, dar în 1996 Fannie Mae a alimentat-o cu 350 de milioane de dolari din acţiunile proprii şi a făcut-o responsabilă de publicitatea firmei. în ultimii cinci ani, fundaţia a injectat între 500 de milioane şi un miliard de dolari în instituţii dintre cele mai diverse, de la Organizaţia Congresmenilor de Culoare la Centrul de Cercetări pentru Locuinţele din Climatul Rece din Fairbanks, Alaska.

---

43 Politician democrat (n. 1928), originar din statul Minnesota, al 42-lea vicepreşedinte al SUA între 1977-1981, în timpul administraţiei Carter (n.tr.)

44 Senator democrat de Massachusetts (n. 1943), candidat la preşedinţia SUA în

2004,învins la o diferenţă foarte mică de republicanul George W. Bush, care a câştigat al doilea mandat, (n.tr.)

Fannie a început să-şi deschidă Birouri regionale în parteneriat în 1994, cu scopul declarat de a le folosi pentru impulsionarea proiectelor sale de dezvoltare imobiliară în cadrul comunităţilor locale, deşi în sânul Fannie PO sunt considerate arme „grassroot[45]" în demersurile politice. Inaugurarea unui astfel de Birou se face întotdeauna printr-o ceremonie fastuoasă, în prezenţa unor politicieni de marcă. Şi este, adesea, însoţită de anunţul că Fondul Comunităţilor Americane al Fannie va investi într-un proiect local de mare impact. Se prea poate ca unii politicieni să ignore fineţurile pieţei ipotecare secundare, dar nu şi oportunitatea unei fotografii sau ocazia de a se înfrupta dintr-o friptură de porc suculentă.

De-a lungul timpului, Fannie a stabilit relaţii strânse de colaborare cu constructori de locuinţe, agenţi şi dezvoltatori imobiliari, pe care a putut conta, ori de câte ori a fost cazul, pentru a exercita presiuni asupra agenţiilor de reglementare. Foloseşte serviciile mai multor lobbyişti influenţi decât oricare altă organizaţie din Washington. Sub conducerea lui Johnston, şi-a câştigat o reputaţie de tactician invincibil. „Acţiunile întreprinse de Fannie nu erau niciodată puse sub semnul întrebării", declară Andrew Cuomo, fost
secretar la Departamentul Locuinţei şi Dezvoltării Urbane (HUD1). „Şi oricum, Fannie nu a făcut întotdeauna decât ce a vrut“. Faptul se datorează, cel puţin parţial, convingerii aproape religioase a oamenilor de la Fannie în virtuţile domeniului lor de activitate, credinţei că prestează o muncă nu numai necesară, dar şi morală, în folosul comunităţilor americane.

Un alt motiv al acestei atitudini lipsite de echivoc este spaima permanentă a conducerii firmei faţă de ceea ce s-ar putea defini, apelând la un proverb, drept „Domnul a dat, Domnul a luat“ - evident, în cazul de faţă fiind vorba despre politicieni. Temerile lor aveau oarece justificări. De exemplu, administraţia Reagan, care se opunea ideologic corporaţiilor subvenţionate de stat, a încercat din răsputeri să o privatizeze. (Fannie a respins categoric propunerea.) Directorii Fannie erau ferm hotărâţi să nu piardă nici o bătălie pentru că orice înfrângere putea genera o reacţie în lanţ. „Noi identificăm supravieţuirea cu ideea de victorie, nu de compromis", susţine un fost angajat al firmei. La Fannie, afirmă un fost lobbyist, atitudinea a fost dintotdeauna aceea de câştigător.

în paralel cu transformarea Fannie Mae într-o forţă politică de temut, Johnson a făcut din ea unul dintre cele mai puternice vehicule ale creşterii economice cunoscute vreodată. Sub conducerea sa, valoarea de piaţă a acţiunilor Fannie Mae a urcat de la 10,5 miliarde

45 în terminologia specifică marketingului, campaniile „grassroot" sunt cele care pornesc de jos (de la „firul ierbii"), de la cetăţeni sau grupuri mici de voluntari, şi se extind la nivel local sau chiar național. (n.tr.)

1 ?n engleză, *government-sponsored enterprises*" (n.tr.)

de dolari la peste 70 de miliarde. Compania a raportat creşteri constante, iar directorii săi au făcut averi. (Stabilirea indemnizaţiilor acestora în funcţie de performanţele obţinute începuse înainte de venirea lui Johnson; când s-a retras, Maxwell a beneficiat de un pachet compensatoriu de 19,5 milioane de dolari.)

La mijlocul anilor 1990, într-un interviu acordat cotidianului *The Washington Post,* Franklin Raines a declarat: „Noi suntem echivalentul Rezervelor Federale în domeniul imobiliar11. în acelaşi articol se arăta că tranzacţiile efectuate de Fannie generau onorarii de peste 100 de milioane de dolari pe an plătite firmelor de pe Wall Street. La sfârşitul anului 1998, când Maxwell şi-a încheiat mandatul, Fannie ajunsese în situaţia de a garanta ipoteci ameţitoare - un trilion de dolari, şi de a deţine ipoteci şi credite ipotecare securizate în valoare de 376 de miliarde de dolari.

Inevitabil, creşterile fulminante înregistrate de Fannie au iscat serioase semne de întrebare din partea unor critici proveniţi din medii dintre cele mai diverse. în primul rând, erau oponenţii ideologici, care considerau că GSE nu trebuie să beneficieze de avantaje speciale acordate de guvern. în al doilea rând, marile bănci naţionale doreau să pună mâna pe o cotă mai mare din piaţa creditelor ipotecare şi să vadă stopată ascensiunea lui Fannie Mae. în al treilea rând, mulţi dintre cei care militau pentru dreptul de a deţine locuinţe proprietate personală considerau că firma se concentrase în asemenea măsură asupra Wall Streetului încât îşi neglijase misiunea iniţială. Cum îşi folosea Fannie Mae portofoliul în creştere pentru a scădea rata dobânzilor ipotecare? Alţi critici au semnalat uriaşul potenţial de risc al portofoliului - care avea să fie acoperit, în cazul în care lucrurile mergeau prost, de contribuabili. Bert Ely, consultant financiar şi adversar de seamă al GSE, se numără printre aceia care au atras atenţia asupra creării unui precedent şi mai periculos: prin susţinerea ideii că guvernul stă în spatele GSE, firmele respective se pot considera îndreptăţite să nu se mai supună disciplinei care guvernează lumea afacerilor.

Fannie a reacţionat la toate aceste critici ca un om lovit cu ciocănelul în genunchi: a dat din picioare. I-a condamnat pe cei care îi puneau sub semnul îndoielii vocaţia de apărător al drepturilor de proprietate. în 1996, când Comisia de buget-finanţe a Congresului a dat publicităţii un raport mai puţin laudativ la adresa Fannie Mae, un oficial al companiei I-a luat în râs, etichetându-1 drept „opera unor scârţa-scârţa pe hârtie, incapabili să priceapă ceva uşor de înţeles pentru orice potenţial cumpărător de case". Şi, pentru ca politicienii, luaţi de val, să nu scape cumva din vedere adevăratele lor interese, Fannie a comandat o broşură personalizată pentru fiecare membru al Comitetului pentru probleme bancare, financiare şi urbane al Camerei Reprezentanţilor în care enumera acţiunile întreprinse de firmă în

toate colţurile ţării pentru stimularea cumpărării de locuinţe. Chiar şi raportul critic al Comisiei de buget-finanţe admitea că a renunţa la GSE era, probabil, o idee imposibil de pus în practică, chiar dacă justificabilă din punct de vedere economic, pentru că Fannie Mae şi Freddie Mac sunt atât de conectate la sistemul financiar american încât se confundă cu noţiunea de proprietate imobiliară. „Odată ce ai urcat lângă un urs într-o barcă, este dificil să scapi de el fără a-i obţine acordul sau a te uda“, concluziona raportul.

CAPCANA CÂŞTIGURILOR URIAŞE

„Viitorul se anunţă atât de luminos încât îmi propun să dublez profitul pe acţiune în următorii cinci ani.“

Sunt cuvintele rostite de Franklin Raines la o conferinţă a investitorilor pe care a găzduit-o în mai 1999, la cinci luni după ce fusese numit preşedinte director general la Fannie Mae. în timpul mandatului său, această promisiune a stat la baza tuturor acţiunilor întreprinse de companie. Consiliul de administraţie a mers chiar până acolo încât a condiţionat cuantumul indemnizaţiilor de conducere de performanţele obţinute. Şi, cu toate că Fannie şi-a atins ţintele planificate, raportând în 2003 profituri de 7,3 miliarde de dolari, accentul pus pe creşterea consistentă a câştigurilor a fost unul dintre elementele principale care au dus la căderea lui Raines.

Odată ajuns pe cea mai înaltă poziţie în ierarhia Fannie Mae, Frank, aşa cum i se spune, a devenit primul preşedinte director general de origine africano-americană al unei firme incluse de *Fortune* în top 500. S-a născut în Seattle, într-o familie de muncitori plătiţi cu ora; mama sa lucra ca femeie
de serviciu în birourile Boeing în 1995, când Frank a fost numit în consiliul de administraţie al Fannie. (în prezent, el este membru în consiliile de administraţie ale PepsiCo şi Pfizer.) Raines a absolvit colegiul şi Facultatea de drept la Harvard, a fost bursier Rhodes, intern la Casa Albă sub administraţia Nixon şi, apoi, funcţionar în timpul mandatului lui Jimmy Carter. A părăsit guvernul pentru a lucra ca partener la banca de investiţii Lazard Freres. în 1991, a fost convins de Johnson să se alăture echipei Fannie Mae, unde a ocupat postul de vicepreşedinte. Cinci ani mai târziu a fost numit director de buget în administraţia Clinton; a revenit la Fannie după retragerea lui Johnson.

Raines, care a refuzat să ne acorde un interviu pentru acest articol, este ceea ce Andrew Lowenthal, un lobbyist a cărui clientelă include şi Freddie Mac, descrie drept „o prezenţă extraordinară... îl vezi, îl cunoşti şi imediat îţi inspiră încredere". (Unii lobbyişti ai companiei Fannie îl numesc „Frank cel Mare“.) Asemenea lui Johnson, Raines

1 ?n englez?, "*government-sponsored enterprises*" (n.tr.)

este în stare să-şi recite discursurile cu maximă sinceritate; Bob Hottensen, fost analist la Goldman Sachs, şi-i aminteşte repetând adesea povestea tatălui său, forţat să accepte un împrumut cu dobândă mare în locul unei ipoteci cu costuri considerabil mai mici. „N-ai cum să loveşti în Fannie Mae fără a afecta, prin ricoşeu, întreaga piaţă imobiliară", obişnuia Raines să spună. Lumea considera că voinţa sa puternică era unul dintre marile sale atuuri - deşi, în final, această tărie de caracter avea să se transforme într-un dezavantaj. „Dacă o mulţime de oameni nu sunt de acord cu tine, trebuie să te întrebi: oare toţi greşesc?", remarcă unul dintre foştii săi apropiaţi.

Sub preşedinţia lui Raines, Fannie a ajuns să fie tot mai aspru criticată şi să răspundă din ce în ce mai agresiv. în iunie 1999, bancherii rivali s-au reunit şi au format un grup de supraveghere - FM Watch. Fannie a reacţionat într-un mod cel puţin deplasat: i-a numit pe iniţiatori „bancheri răsfăţaţi ai sorţii", comparându-i cu Slobodan Milosevic, fostul dictator sârb care s-a remarcat prin cruzimea sa, şi a pornit o campanie de recrutare a celor mai influente firme de lobby, cu unicul scop de a le împiedica să lucreze pentru FM Watch.

FM Watch nu era însă, nici pe departe, cel mai mare motiv de îngrijorare pentru Fannie. Adevărata problemă era continuarea politicii nesăbuite de extindere a portofoliului, care a început să atragă atenţia oficialilor guvernamentali, preocupaţi de eventualele consecinţe ale acestei strategii. La sfârşitul anului 1999, ministrul de finanţe de atunci, Lawrence Summers, a rostit un discurs incendiar în care avertiza că „dezbaterile cu privire la riscurile sistemice ar trebui să ia de acum încolo în considerare şi entităţile sprijinite de guvern, companii de mari dimensiuni şi care cunosc, în prezent, o dezvoltare rapidă". Apoi, în martie 2000, Gary Gensler, subsecretar pe probleme de finanţare internă în cadrul Trezoreriei, a sugerat că departamentul pe care îl conducea ar putea reanaliza liniile de credit de 4,5 miliarde de dolari deschise pentru Fannie şi Freddie.

S-a dezlănţuit iadul. Serviciul datoriei celor două GSE a crescut dramatic, semn că investitorii doreau să fie recompensaţi printr-o dobândă mai mare, care să acopere suplimentul de risc asumat, fapt care - evident - a redus până la a pune în pericol decalajul pe seama căruia Fannie obţinuse până atunci câştiguri semnificative. Fannie l-a etichetat pe Gensler drept „iresponsabil", „lipsit de profesionalism" şi (desigur) adversar al proiectelor de locuinţe. într-un comunicat de presă, Raines a afirmat că anularea liniei de creditare va „distruge pieţele de capital şi va duce, în mod inexorabil, la majorarea ratei dobânzilor ipotecare pentru populaţie".

Piaţa a reacţionat atât de virulent încât Fannie şi Freddie au fost nevoite să ia măsuri. în consecinţă, într-o conferinţă de presă comună susţinută în octombrie 2000, Brendsel şi Raines au anunţat „şase iniţiative voluntare" de dezvăluire a mai multor informaţii, ca de

exemplu în privinţa managementului riscului de rată a dobânzii. Rezultatul? Preţul acţiunilor ambelor companii a crescut în acea zi cu aproape 10%. Ceea ce puţini au ştiut este faptul că Raines s-a opus îndârjit „iniţiativelor voluntare", cedând numai atunci când s-a convins că reprezentanţii de la Freddie nu aveau de gând să renunţe.

Una dintre cele şase iniţiative viza „gap-ul de durată[46]", un indicator important pentru rata dobânzilor, care avea să fie anunţat lunar în loc de trimestrial. Copoii finanţişti şi short-sellerii au devenit suspicioşi faţă de linia lin ascendentă a câştigurilor raportate de Fannie. Diferenţa demonstra fără putinţă de tăgadă faptul că firma pariase greşit pe rata dobânzilor într-o perioadă de descreştere rapidă a acesteia, ceea ce - contrar oricărei logici - nu îi afectase în nici un fel veniturile. John Barnett, care lucra la acea vreme la Centrul de Cercetare şi Analiză Financiară, instituţie specializată în elaborarea de rapoarte financiar-contabile detaliate în beneficiul investitorilor instituţionali, a emis ipoteza că Fannie distorsiona realitatea economică, plasând miliardele de dolari care erau pierderi din instrumente derivate în bilanţ, în locul declaraţiei de venit. Răspunsurile furnizate de Fannie au fost, ca de obicei, neconcludente. Atunci când senatorul republican de Nebraska Chuck Hagel a solicitat lămuriri în legătură cu pierderile din derivate înregistrate de Fannie, compania a replicat că datele erau „confidenţiale şi private", în cele din urmă, a oferit câteva informaţii suplimentare.

în realitate, situaţia era chiar mai gravă decât bănuiseră până şi cei mai aprigi critici. „Ne-am închipuit că sistemul lor de înregistrări contabile era deficitar, dar perfect legal", spune Mark Haefele, co-administrator al Sonic Capital, un fond speculativ care a pierdut acţiunile Fannie Mae. „S-a dovedit că era doar deficitar."

Seria de evenimente care au dus la îndepărtarea lui Frank Raines a început cu Enron. După izbucnirea scandalului Enron, Freddie Mac, care utilizase serviciile aceleiaşi firme de audit ca Enron, respectiv Arthur Andersen,

---

46 Termen financiar-contabil desemnând un indicator important folosit la măsurarea expunerii la riscul de rată. Constă din diferenţa dintre activele şi pasivele sensibile la un moment dat. (n.tr.)

1 ?n engl.?, *government-sponsored enterprises* (n.tr.)

s-a grăbit să o înlocuiască. în ambianţa dominată de teamă a anului 2002, noii auditori, PricewaterhouseCoopers, au luat la periat registrele contabile de la Freddie. Rezultatul s-a văzut după circa un an, când Freddie a admis că raportase profituri mai mici decât cele reale pentru a menţine creşterea pe o curbă ascendentă lină. A refăcut declaraţiile, operând modificări de cinci miliarde de dolari, şi s-a debarasat de mai multe cadre de conducere, printre care şi Brendsel.

Fannie a reacţionat la mutările făcute de Freddie cu o aroganţă uimitoare, în cadrul unei conferinţe de presă, Raines a acuzat Freddie că i-a produs „pagube colaterale". în rubrica de întrebări frecvente de pe pagina de web a Fannie a fost postată următoarea afirmaţie: „Rezultatele financiare raportate de Fannie Mae sunt în întregime conforme cu principiile de contabilitate general acceptate... Contestarea metodelor pe care le folosim în înregistrările noastre contabile este, prin urmare, lipsită de orice fundament".

Cu numai câteva zile înainte ca opinia publică să ia cunoştinţă de criza declanşată la Freddie, Biroul Federal de Monitorizare a Sectorului Imobiliar (OFHEO1) - agenţia guvernamentală însărcinată cu supravegherea activităţii GSE - aprecia controalele interne efectuate la Freddie drept „corecte şi demne de încredere". O imensă eroare de judecată. Pus într-o situaţie neplăcută, directorul OFHEO, un democrat texan pe nume Armando Falcon Jr., numit în funcţie în 1999, a luat măsuri pentru ca situaţia să nu se mai repete. La începutul lui 2004, OFHEO a angajat Deloitte & Touche şi a demarat o anchetă la Fannie Mae. Coordonatorul acesteia a fost ales în persoana lui Bob Maxant, cel care se ocupase anterior de investigaţia internă comandată de consiliul de administraţie de la Enron.

OFHEO diferă de majoritatea celorlalte agenţii de reglementare; este mult mai ineficientă. Fondată în 1992, ea ilustrează, de fapt, imensa influenţă şi putere politică de care s-a bucurat Fannie Mae. în timpul dezbaterilor care au dus la crearea agenţiei, aliaţii lui Fannie din Congres s-au asigurat că OFHEO va fi plasată în cadrul Departamentului Locuinţelor şi Dezvoltării Urbane, organism lipsit de experienţă în domeniul reglementării pieţelor financiare, dar şi de personal, cel puţin înaintea venirii lui Falcon. Deşi bugetul OFHEO este constituit din taxele plătite de GSE, un amendament iniţiat la sugestia Fannie prevede ca sumele alocate agenţiei de către GSE să fie negociate anual. Cum Fannie şi Freddie au numeroşi susţinători în Congres, s-a ajuns ca entităţile sponsorizate de guvern să-şi controleze, de fapt, supervizorii. Un fost angajat susţine că „OFHEO avea la dispoziţie două variante: să le cânte în strună celor de la Fannie şi Freddie sau să se opună şi să suporte consecinţele: diminuarea bugetului". Carnell, fostul oficial de la Trezorerie, a descris la un moment dat OFHEO drept un câine de pază „şchiop, cu botniţă

1 ?n englez?, Office of Federal Housing Enterprise Oversight (n.tr.)

la gură şi subnutrit".

Trebuie spus că Fannie I-a subestimat pe Falcon. în vârstă de 44 de ani, şeful OFHEO face impresia unui bărbat timid şi ezitant în discursuri. Provine dintr-o familie cu şase copii din apropiere de San Antonio; tatăl său a fost mecanic de avioane. Falcon a urmat cursurile colegiului catolic St. Mary's din San Antonio, apoi pe cele ale Facultăţii de drept de la University of Texas şi ale Şcolii de administraţie publică Kennedy. A venit la Washington în 1989, unde a lucrat timp de opt ani pentru Comitetul pentru probleme bancare, financiare şi urbane al Camerei Reprezentanţilor, în perioada când la şefia acestuia s-a aflat congresmanul populist Henry Gonzales. A candidat fără succes la alegerile din Texas, după care a revenit în Washington, fiind numit în actuala funcţie de administraţia Clinton. Iniţial, nu avea nici o bănuială în privinţa celor două GSE, dar, după câteva conflicte, s-a convins că ultimul lucru pe care şi-i dorea Fannie era o agenţie de reglementare competentă şi eficientă.

Auspiciile sub care şi-a început mandatul nu au fost dintre cele mai favorabile şi se părea că Falcon nu va rezista mult în funcţie. (La urma urmei, era un democrat texan.) în februarie 2003, Casa Albă şi-a anunţat intenţia de a-l înlocui cu un fost director de la J.P. Morgan pe nume Mark Brickell. Numirea acestuia a fost însă împiedicată de adversarii care îi reproşau prea marea apropiere de industria produselor derivate. între timp, relaţiile lui Falcon cu Casa Albă s-au îmbunătăţit şi, mai târziu, în cursul aceluiaşi an, guvernul a dat semnale clare că sprijină agenţia incluzând-o în mod explicit în grupul operativ de cercetare a fraudelor corporatiste care funcţionează în subordinea directă a preşedintelui. Tot Casa Albă este şi cea care a asigurat pentru OFHEO fondurile necesare angajării firmei Deloitte & Touche în vederea investigării activităţii Fannie Mae.

Ar fi însă greşit să credem că OFHEO şi Casa Abă au devenit aliaţi. A fost mai degrabă o căsătorie de convenienţă. Iar motivul acestei apropieri a fost schimbarea de atitudine a administraţiei americane faţă de GSE, situaţie în care ajutorul acordat de OFHEO a fost considerat util.

Unii observatori ai vieţii politice din Washington ar putea spune că guvernul american s-a năpustit asupra lui Fannie Mae pentru că firma este considerată un bastion al Partidului Democrat. Alţii pot crede că atacul are legătură cu ideologia care încurajează piaţa, curent de gândire promovat de administraţia Bush. Probabil că ambele afirmaţii conţin o anumită doză de adevăr. Totuşi, principala explicaţie este instinctul de conservare. După Enron, Casa Albă nu dorea să mai fie târâtă într-un nou scandal. Şi, studiindu-şi atent slăbiciunile şi luând în considerare evenimentele în curs de desfăşurare la Freddie, a înţeles că următoarea criză ar putea veni dinspre Fannie.

în consecinţă, prima măsură pe care a luat-o a fost legată de

consiliile de administraţie ale celor două GSE. Potrivit regulamentelor de funcţionare ale acestora, cinci dintre cei 18 membri ai consiliului sunt numiţi de preşedintele american. Aşadar, dacă lucrurile mergeau prost, vina ar fi fost dată, inevitabil, pe preşedinte. în 2003, şeful personalului de la Casa Albă, Andrew Card, a fost pus în fruntea unui grup însărcinat cu studierea acestei probleme. Drept rezultat, Casa Albă a decis să nu numească alţi directori în consiliile ambelor GSE. (Posturile sunt, în prezent, vacante.) Totodată, şi-a exprimat opinia cu privire la necesitatea verificării raportărilor financiare ale celor două companii şi a întăririi controlului asupra activităţii acestora.

Ele au devenit în acelaşi timp şi ţinta unor atacuri din partea lui Alan Greenspan, şeful Rezervelor Federale. Cel mai dur comentariu a fost lansat la începutul lui 2004, când Greenspan a declarat în cursul unei audieri în faţa Congresului că „pentru a evita pe viitor dificultăţi de natură sistemică, pe care le apreciem ca fiind posibile în cazul în care GSE îşi continuă neabătute expansiunea, este necesară luarea unor măsuri preventive, preferabil mai devreme decât mai târziu". Vorbe foarte aspre, având în vedere stilul de discurs al lui Greenspan.

Casa Albă s-a implicat într-o alianţă de conjunctură care „a luat la puricat" maşinăria Fannie Mae în cadrul unei operaţiuni concertate de o amploare nemaivăzută. Iată doar câteva exemple de astfel de acţiuni:

- La sfârşitul lui 2003, Wayne Passmore, economist-şef la Rezervele Federale, a prezentat un raport în care aprecia garanţia guvernamentală acordată implicit entităţilor sponzorizate ca situându-se, în mod normal, la nivelul a numai 164 miliarde de dolari, subvenţie „corespunzând, în mare măsură, valorii de piaţă a GSE". Passmore adăuga că „subvenţia implicită pare să nu fi avut drept rezultat creşterea numărului de locuinţe proprietate personală sau încurajarea construirii de locuinţe". El remarca totodată că GSE făcuseră prea puţin pentru diminuarea costurilor împrumuturilor ipotecare.
- HUD a stabilit pentru GSE noi ţinte privitoare la locuinţele pentru cetăţenii americani cu venituri mici, insistând asupra necesităţii ca firmele sponsorizate să răspundă noilor cerinţe. în opinia departamentului, Fannie şi Freddie nu promovaseră îndeajuns proprietăţile imobiliare accesibile pentru populaţie. „Până acum, am permis celor două companii - Fannie şi Freddie - să ne conteste permanent deciziile şi să ne denigreze în public", declară cu amărăciune noul şef al HUD, Alphonso Jackson. „Această atitudine trebuie să înceteze sub mandatul meu şi al actualului preşedinte". („Nici nu-ţi imaginezi cât de rău va fi", s-a plâns un angajat de la Fannie într-un e-mail adresat unui membru al personalului unui congresman republican, cu referire la preconizata creştere a influenţei HUD.)

1 ?n englez?, Office of Federal Housing Enterprise Oversight (n.tr.)

- în vara lui 2004, Departamentul de Justiţie şi-a exprimat punctul de vedere potrivit căruia Trezoreria putea limita pe viitor emisiunile de titluri de creanţe în favoarea celor două GSE, o ştire proastă pentru Fannie şi Freddie.
- Personalul de la Casa Albă a început să lase să se scurgă informaţii şi argumente anti-Fannie către importanţi formatori de opinie, precum membrii echipelor de editori ale celor mai prestigioase ziare americane, în ultimul an, editoriale anti-GSE au apărut nu numai în *The Wall Street Journal,* ci şi în *The Washington Post, Los Angeles Times* sau *Christian Science Monitor.*

Mai în glumă, mai în serios, aliaţii anti-GSE au găsit şi un nume de cod pentru acţiunea lor: „Noriega" - aluzie la Manuel Noriega, fostul dictator panamez bombardat non-stop cu muzica rock prin difuzoarele date la maxim în timp ce se ascundea în clădirea misiunii diplomatice a Vaticanului din capitala Ciudad de Panama pentru a nu se preda americanilor. Atacul fusese dintotdeauna metoda favorită de lucru la Fannie, metodă pe care adversarii săi ajunseseră şi ei să o adopte. Şi, aşa cum a declarat un fost lobbyist al GSE, „este al naibii de greu când ţi se răspunde cu aceeaşi monedă".

Pe 10 septembrie 2003, Secretarul de stat al Trezoreriei americane John Snow şi şeful HUD Mei Martinez au enunţat măsurile preconizate de executiv pentru reformarea Fannie şi Freddie. în cadrul unei audieri în Comitetul de Servicii Financiare pentru Locuinţe, Scott a solicitat parlamentului noi reglementări, care să cuprindă, printre altele, şi un element-cheie în opinia sa - clauze privind executarea silită. Surprinzător, nu există proceduri reale de reorganizare a Fannie şi Freddie în caz de faliment. Stabilind paşii de urmat într-o atare situaţie, guvernul a tras un semnal clar de avertisment: nu va mai garanta datoriile celor două GSE.

în scurt timp, Fannie şi administraţia americană au intrat într-un război deschis. Două proiecte de legi de reformă a GSE au fost introduse - una favorabilă Fannie în Camera Reprezentanţilor şi o alta susţinând punctul de vedere al Casei Albe în Senat, la iniţiativa lui Richard Shelby, republican de Alabama. Casa Albă a făcut presiuni pentru dezbaterea proiectului său în regim de urgenţă, iar Wayne Abernathy, un oficial al Trezoreriei americane, a declarat: „Nu trebuie să mai acceptăm cu nici un chip perpetuarea existenţei unei agenţii de reglementare infirme". Proiectul şi-a urmat drumul firesc în Senat, până ce Bob Bennett, congresman republican de Utah (sprijinit şi de alţi parlamentari), a formulat un amendament prin care Congresului i se acorda un răgaz de 45 de zile pentru a-şi exprima dreptul de veto în cazul propunerii de executare silită, ceea ce - evident - submina

pretenţiile executivului că nu va mai gira activităţile celor două GSE. (Fiul lui Bennett era director adjunct la Biroul în parteneriat deschis de Fannie Mae în statul Utah.)

Cu fiecare ocazie Fannie îşi declara public sprijinul pentru o agenţie de reglementare cu puteri sporite. în culise, folosea însă orice prilej pentru a obstrucţiona demersul legislativ. „Nu, nu, categoric nu!“ - aşa a descris un observator atitudinea adoptată de Fannie faţă de iniţiativele parlamentare. Apelând la un joc de cuvinte, unii oficiali ai administraţiei au catalogat opoziţia manifestată de Fannie faţă de introducerea clauzei de executare silită drept „amăgire silită".

De pildă, pe data de 22 octombrie 2002, Raines i-a trimis lui Snow o scrisoare care începea cu „Dragă John", apoi continua: „încă de la început, am convenit amândoi să evităm perturbarea pieţelor de capital prin acţiuni care

1 ?n englez?, Office of Federal Housing Enterprise Oversight (n.tr.)

lasă impresia unei dorinţe de modificare a regulamentului de funcţionare, statutului sau misiunii Fannie Mae“. După ce se plângea în legătură cu un comentariu făcut cu privire la linia de creditare a Fannie de un înalt funcţionar al Trezoreriei, Raines încheia astfel: „Rezultatul acestui comentariu a fost acela că tranzacţionarea titlurilor noastre de creanţe a fost oprită pentru o perioadă îndelungată. Sunt dezamăgit şi sper că lucrurile vor evolua de acum încolo într-o altă direcţie. Al tău, Frank".

Din punct de vedere politic, epistola era, fără îndoială, surprinzătoare: ce alt preşedinte director general de firmă îşi permitea să-i abordeze pe Secretarul de stat al Trezoreriei americane şi, cu atât mai puţin, să i se adreseze cu „Dragă John"?

Apoi, în 2002, Raines a trimis o altă scrisoare, pe un ton la fel de înţepat, de această dată lui Andrew Card, şeful personalului de la Casa Albă, în care îl acuza că prezentase în faţa Asociaţiei Naţionale a Constructorilor de Locuinţe (NAHB1) un punct de vedere denaturat al Fannie Mae într-o chestiune de reglementare. Card a aflat pentru prima dată de existenţa scrisorii de la NAHB, care primise înaintea sa o copie. A decis să nu mai răspundă telefoanelor lui Raines. „în asemenea situaţii, este greu să nu iei lucrurile personal", spune Jerry Howard, preşedintele NAHB. „Şi e şi mai greu să dai înapoi."

Un nou episod al bătăliei dintre Fannie Mae şi administraţia americană s-a derulat pe 31 martie 2004, cu o zi înainte de şedinţa de dezbatere a proiectului de lege programată la Comitetul Bancar al Senatului. Fannie a difuzat o reclamă TV având drept protagonişti un cuplu de hispanici îngrijoraţi.

BĂRBATUL: Vai de mine!

FEMEIA: Ce s-a întâmplat?

BĂRBATUL: Congresul discută despre noi reglementări privind Fannie Mae.

FEMEIA: Şi asta o să ne împiedice să obţinem rata aia ipotecară mai mică?

BĂRBATUL: Unii economişti zic că rata dobânzilor o să crească.

FEMEIA: Păi asta înseamnă că n-o să ne mai putem permite să cumpărăm o casă nouă.

BĂRBATUL: Mi-e teamă că da.

Cei care au urmărit clipul comandat de Fannie au comentat mult timp, şocaţi, pe marginea lui. „E vorba de o instituţie creată de Congres... şi care cheltuieşte bani pentru a contesta dreptul legitim al Congresului de a întări controlul asupra activităţii sale...", a declarat nervos senatorul Hagel la audierile desfăşurate în acea zi. „Mi se pare revoltător. Pur şi simplu revoltător!"

1 ?n limba englez?, National Association of Home Builders (n.tr.)

în 2004, spre sfârşitul primăverii, Fannie Mae reuşise să forţeze Casa Albă să dea înapoi şi să retragă proiectul de lege - agenţia de reglementare nu va beneficia de puteri sporite. Acum ştim însă că Fannie nu repurtase decât
o victorie temporară. Pentru Raines ar fi fost mai bine dacă ar fi acceptat compromisul. „Mulţumită" scandalului privind neregulile contabile, GSE vor fi foarte probabil supuse unor noi reglementări mult mai dure decât cele cuprinse în proiectul obstrucţionat de Fannie.

LUPTA CU FALCON

Pe 22 septembrie 2004, OFHEO a dat publicităţii rezultatele parţiale ale investigaţiei. „Ancheta specială asupra Fannie Mae“ era un dosar compact de 211 pagini, plin cu detalii tehnice contabile. Mesajul era însă uşor de înţeles chiar şi pentru nespecialişti: OFHEO acuza Fannie atât de încălcarea cu bună ştiinţă a regulilor contabile, cât şi de stimularea unui sistem de controale interne „slab sau inexistent". OFHEO s-a concentrat exact asupra chestiunii remarcate anterior de sceptici, şi anume utilizarea de către Fannie a reglementărilor contabile laxe pentru a înregistra în bilanţ ca amânate pentru exerciţiul financiar viitor pierderile din derivate. Numai că, potrivit OFHEO, Fannie nu numai că interpretase în chip personal regulile, ci le şi încălcase.

Ceea ce a atras însă cel mai mult atenţia a fost acuzaţia că în 1998, când
o simulare internă a indicat ca probabile cheltuieli anuale de circa 400 de milioane de dolari, Fannie nu a raportat decât 200 de milioane, ceea ce i-a permis să treacă în dreptul profitului pe acţiune suma de 3,23 dolari şi să plătească prime de 27 milioane de dolari. Atât SEC, cât şi Departamentul de Justiţie s-au grăbit să declanşeze propriile investigaţii.

Două săptămâni mai târziu, Falcon şi Raines s-au înfruntat faţă în faţă în cursul unei audieri, în faţa subcomitetului pentru pieţele de capital din Camera Reprezentanţilor. Imaginaţi-vă scena. Falcon, şeful agenţiei de reglementare care supraveghea activitatea Fannie, adusese acuze grave, mergând până la fraudă. într-o asemenea situaţie, cei mai mulţi directori ar fi avut înţelepciunea de a se prezenta umili la audieri. Nu şi Raines. „Standardele de contabilitate sunt extrem de complexe şi necesită clarificări asupra cărora experţii sunt deseori în dezacord", a declarat el, adăugând că „nu existau fapte" care să vină în sprijinul acuzei formulate de OFHEO, şi anume că directorii Fannie înregistraseră în 1998 anumite cheltuieli într-un cont de aşteptare pentru a obţine bonusuri mai mari.

Majoritatea congresmenilor democraţi prezenţi în sală i-au dat dreptate. „Asistăm la linşajul politic al lui Franklin Raines", a declarat William Lacy Clay din Missouri. Iar Barney Frank din Massachusetts a adăugat: „Nu văd nimic aici care să sugereze vreo încălcare a normelor de siguranţă sau a bunelor practici". Alţi democraţi s-au plâns că simplul fapt că raportul fusese făcut public putea duce la o creştere a ratei dobânzilor la ipoteci.

„Oare prin comentariile dumneavoastră defăimătoare... nu este cumva posibil să slăbiţi poziţia acestor instituţii pe piaţă şi însăşi piaţa imobiliară americană în ansamblul său?", a întrebat Arthur Davis, congresman de
Alabama. Iar când Falcon a încercat să-i dea replica, Davis a adoptat atitudinea unui procuror care hărţuieşte un martor ostil. A cerut un răspuns monosilabic: da sau nu. „Este sau nu posibil?", a repetat el.

Fannie a trecut printr-un nou moment dificil după ce firma de audit Baker Tilly Kiltou a anunţat că, pe parcursul a cinci ani, Fannie plătise celor mai importanţi 20 de directori bonusuri totalizând 245 de milioane de dolari. în 2002, fiecare din cei 21 de membri ai echipei de conducere câştigase prime de peste un milion de dolari, cifră care i-a făcut până şi pe congresmenii democraţi să se cutremure.

Fannie mai avea de jucat o ultimă carte. în aprilie, Kit Bond, senator republican de Missouri şi membru al Comitetului de alocări de fonduri guvernamentale, I-a îndemnat pe inspectorul general de la HUD să investigheze OFHEO. (Unul dintre angajaţii lui Bond, John Kamark, este susţinător al Fannie şi partener de poker cu Bill Maloni, fostul lobbyist şef pentru Fannie, actualmente consultant al firmei.) Deşi raportul, finalizat cu numai o zi înainte, nu fusese făcut public, în cursul audierilor s-a dovedit că unii membri ai Congresului aveau cunoştinţă de conţinutul său.

Raportul nu era conceput în termeni laudativi la adresa lui Falcon sau a instituţiei pe care o conduce. Era citată o „sursă anonimă" din interiorul OFHEO care afirma că şeful adjunct al lui Falcon ‚jubila" ori de câte ori valoarea acţiunilor Fannie scădea. Aceeaşi sursă preciza că „OFHEO încearcă să pună Fannie Mae în dificultate". Cu alte cuvinte, OFHEO nu se mulţumea să reglementeze şi să supravegheze activitatea desfăşurată de Fannie, ci era pornită să o înfunde. „în aceste condiţii, este dificil să dăm crezare recentelor declaraţii negative făcute de oficialii OFHEO cu privire la Fannie Mae", a concluzionat congresmanul Frank.

Adevărat, SEC nu s-ar fi pretat niciodată la unele dintre demersurile întreprinse de OFHEO. Apărătorii OFHEO susţin însă că agenţia a fost nevoită să joace tare. Se afla într-o poziţie de inferioritate faţă de Fannie: un supervizor care face tot posibilul pentru a-şi duce până la capăt ancheta asupra uneia dintre companiile americane cu cele mai puternice relaţii politice. Unul din-

1 ?n limba englez?, National Association of Home Builders (n.tr.)

tre reproşurile formulate la adresa OFHEO a fost acela că a dat publicităţii un raport înainte de finalizarea anchetei. Există însă o explicaţie a acestui comportament neuzual. Potrivit unor informaţii confidenţiale, OFHEO nu intenţiona să comunice rezultatele parţiale ale investigaţiei, fapt adus la cunoştinţa oficialilor de la Fannie. Numai că oamenii de la OFHEO au aflat că lobbyiştii angajaţi de Fannie le şopteau la ureche congresmenilor că, fiind lipsit de consistenţă, Falcon decisese să nu publice raportul, pentru a evita să o exonereze pe Fannie de orice vină. Aşa că la OFHEA s-a luat hotărârea de a difuza datele obţinute până la acel moment.

Cât priveşte atitudinea adoptată de Falcon, el a refuzat să se lase influenţat de criticile aduse de colegii săi din Partidul Democrat. Din punctul lui de vedere, situaţia de la Fannie amintea de criza împrumuturilor şi economiilor, soldată în anii 1980-1990 cu prăbuşirea cooperativelor de
credit. I-a mărturisit unui prieten că democraţii erau „atât de orbiţi de loialitatea faţă de Fannie încât nu pot vedea realitatea. Dacă ei vor ca istoria să se repete, n-au decât; eu unul nu intenţionez să particip la această mascaradă".

Wall Street a reacţionat cu obtuzitatea la care, de altfel, ne aşteptam. După audiere, analistul Bob Napoli de la banca de investiţii Piper Jaffray consemna: „în opinia noastră, Frank Raines în particular a punctat excelent, demontând acuzaţiile şi, în unele cazuri, contrazicând în mod direct afirmaţiile susţinute de OFHEO". Pentru Jonathan Gray de la firma de analiză financiară Sanford Bernstein „aserţiunile au părut neconvingătoare", aşa încât „acuzele plauzibile la adresa Fannie sunt inconsistente, în timp ce probele materiale sunt neplauzibile".

Apoi Frank Raines şi-a jucat din nou cartea, supraevaluându-şi mâna. A formulat o solicitare neobişnuită, şi anume ca SEC să revizuiască aşa-zisele nereguli contabile descoperite de OFHEO. Pentru a-şi dovedi nevinovăţia, Fannie a angajat o casă de avocatură puternică, Wilmer Cutler, al cărei partener principal - Bill McLucas - lucrase anterior ca şef al departamentului de punere în aplicare a reglementărilor legale din cadrul SEC. Cererea Fannie era riscantă. în cel mai rău caz, dacă ancheta SEC confirma întru totul acuzele OFHEO, Fannie avea să fie obligată să refacă raportările financiare începând cu anul 2001. Iar revizuirea cifrelor însemna o pierdere estimată la nouă miliarde de dolari, „pedeapsa capitală", după cum au numit-o unii angajaţi ai Fannie. Totuşi, niciunul dintre salariaţii firmei nu şi-a putut închipui că SEC va pronunţa un verdict defavorabil.

FRANK ŞI LOVITURA FINALĂ

Pe 15 decembrie, puţin după ora şase seara, în jur de 30 de oameni s-au îngrămădit într-o sală de conferinţe din sediul principal al SEC din Washington D.C., aşezându-se în jurul unei lungi mese dreptunghiulare. Oficialii SEC au precizat de la bun început că nu intenţionaseră în cadrul investigaţiei stabilirea culpabilităţilor individuale. Apoi, Donald Nicolaisen, şeful anchetatorilor contabili, a anunţat decizia SEC: Fannie nu se conformase „din punct de vedere material" reglementărilor de înregistrare contabilă. Fannie urma să refacă raportările financiare.

Raines a părut şocat. Un participant la întâlnire a relatat ulterior că atunci l-a auzit pentru prima oară vorbind cu o voce tremurătoare. „Cu ce am greşit?", a întrebat el. Nicolaisen a luat în mână o foaie de hârtie goală. Dacă cele patru colţuri ale foii ar reprezenta toate posibilităţile oferite de principiile general acceptate în contabilitate, iar centrul foii respectarea întocmai a acestor norme, „voi nici măcar nu aţi avea loc pe pagină", i-a răspuns el. Oamenii de la Fannie au încercat să argumenteze că, dacă ei nu erau în stare să respecte prevederile, atunci nimeni nu putea. Nicolaisen nici n-a vrut să asculte. „O mulţime de companii fac totul ca la carte", a spus el.

Pentru Frank Raines a fost sfârşitul. Falcon a informat consiliul de administraţie al Fannie că Raines şi directorul financiar Howard trebuiau să plece din firmă. Raines a încercat să se opună, dar fără succes: a fost nevoit să se retragă pe 21 decembrie. „Deşi, după ştiinţa mea, compania a lucrat întotdeauna cu bună-credinţă, făcând eforturi susţinute pentru a respecta toate reglementările contabile, SEC a ajuns la concluzia că au existat nereguli. Mă retrag, aşadar, din funcţia deţinută, considerându-mă răspunzător pentru cele întâmplate şi punându-mă la dispoziţia organelor abilitate", a precizat el în scrisoarea de demisie.

Chiar şi după dezvăluirile apărute în presă în legătură cu scandalul Fannie Mae, Raines are destui susţinători. Mulţi identifică şi acum Fannie cu piaţa ipotecară americană şi consideră povestea un joc politic murdar. „Nu sunt oameni necinstiţi", declară Martin Eakes, şeful Cooperativei de Credit din Carolina de Nord. „îmi vine greu să cred că această crimă la comandă, executată de OFHEO, a fost validată de SEC... Ţineţi minte ce vă spun, nu e nici un scandal şi nici o fraudă la mijloc."

Cât despre Wall Street, are propriile motive pentru a se situa de partea lui Fannie, unul dintre clienţii săi cei mai graşi. „înregistrările contabile de la Fannie sunt corecte în proporţie covârşitoare",

1 ?n limba englez?, National Association of Home Builders (n.tr.)

considera un analist de la firma Lehman Brothers. „Noi vedem în această infracţiune o depăşire a vitezei legale, nu o crimă capitală". Iar analiştii de la Bear Stearns sunt de părere că alungarea lui Raines şi Howard s-a datorat „animozităţii personale" a celor de la OFHEO.

Un argument-cheie invocat de Wall Street în apărarea lui Fannie este acela că regularizarea de nouă miliarde de dolari operată de Fannie nu reprezintă o pierdere economică propriu-zisă, fiind exclusiv o chestiune de ordin contabil. Oponenţii susţin însă că cele nouă miliarde sunt pierderile acumulate de Fannie începând din 2001 şi care ar fi trebuit evidenţiate ca atare. Ei adaugă că, prin neînregistrarea acestora, cadrele de conducere de la cel mai înalt nivel din Fannie şi-au asigurat bonusuri pe care nu le meritau.

Regularizarea va aduce compania sub nivelul de capitalizare, motiv pentru care Fannie s-a grăbit să vândă acţiuni preferenţiale în valoare de cinci miliarde de dolari. Rapiditatea cu care Wall Street a reuşit să strângă această sumă spune totul despre încrederea pe care o are, în continuare, în Fannie.

Totuşi, opinia că ce era mai greu a trecut s-ar putea dovedi eronată. „Dacă vom săpa mai adânc, vom da peste alte şi alte nereguli", afirmă o sursă apropiată anchetatorilor. Iată un posibil exemplu: criticii au remarcat că Fannie a inclus 9,1 miliarde de dolari active din taxe amânate la plată în capitalul minim prevăzut de lege. Mare parte din aceste active au fost generate de pierderile masive din derivate suferite de Fannie şi reprezintă compensări pentru posibile viitoare datorii din taxe. însă Lawrence Kam de la fondul speculativ Sonic Capital arată că includerea acestor active în capitalul prevăzut de lege este o măsură nesănătoasă - autorităţile de reglementare în domeniul bancar limitează sever cuantumul activelor de acest gen care pot fi introduse în capitalul minim. (Anterior, Fannie susţinuse că cifra este mai mică de nouă miliarde şi că statutul şi normele sale de funcţionare nu restricţionau cuprinderea activelor din taxe amânate la plată în cadrul capitalului minim.)

O altă chestiune care a fost, într-un fel, marginalizată în vârtejul luptei politice este următoarea: afacerile derulate de Fannie au mers continuu din rău în mai rău? în ultimele 18 luni, creşterea portofoliului firmei a fost substanţial încetinită din cauza competiţiei cu care Fannie Mae se confruntă din partea băncilor şi fondurilor speculative, care îşi finanţează achiziţiile de ipoteci din împrumuturi pe termen scurt cu dobândă scăzută (tehnică denumită *carry trade).* în 2002, decalajul dintre randamentul portofoliului ipotecar deţinut de Fannie şi pasivele sale pe termen lung era de 63 de puncte de bază, pentru

ca în trimestrul al doilea al anului 2004 să scadă la două puncte. Pentru a menţine cât mai sus nivelul profiturilor, se pare că Fannie, care nu a apelat în trecut la *carry trade,* considerând metoda prea riscantă, va recurge la ea, ceea ce o va face şi mai vulnerabilă la creşterea ratei dobânzilor. Compania respinge analiza, argumentând că lucrează cu *duration gap* de o lună, ceea ce - în opinia sa - înseamnă că nu îşi asumă riscuri de majorare a ratelor dobânzilor. Totuşi, Josh Rosner, analist la Medley Global Advisors, un bun cunoscător al activităţii GSE, apreciază că decalajul diminuat „se va permanentiza".

Nu în cele din urmă, trebuie luată în calcul şi chestiunea legată de apariţia unor noi reglementări. Senatorul Richard Shelby promite că va încerca să introducă din nou proiectul de lege pe ordinea de zi a parlamentului. „Ei [cei de la Fannie] nu au luat în seamă avertismentele noastre pentru că au fost convinşi că vor reuşi să înăbuşe iniţiativa legislativă. Timpul este însă de partea noastră şi nu vom ceda". Este însă posibil ca administraţia să nu mai fie nevoită să formuleze noi reglementări pentru a impune schimbări la GSE. Izbucnirea altor scandaluri sau continuarea diminuării decalajului sunt doar două dintre situaţiile care - în chiar lunile următoare - pot determina entităţile sposorizate de guvern să se autoreformeze de bunăvoie.

Din câte se pare, există însă o strategie la care atât Fannie cât şi Freddie nu se vor mai putea întoarce: jocul dublu. A te declara devotat misiunii de a oferi americanilor locuinţe accesibile şi a produce în acelaşi timp câştiguri ameţitoare le va fi, de acum încolo, practic imposibil. Noul preşedinte director general de la Freddie, Dick Syron, recunoaşte că firma pe care o conduce nu se va mai apropia, nici pe departe, de ratele de creştere din anii 1990. Admite şi că Freddie nu a făcut prea mult pentru impulsionarea programului de locuinţe accesibile. „Dacă este să ne bucurăm de anumite privilegii, atunci trebuie să facem lucruri deosebite1*, spune el. Una dintre primele măsuri luate de Syron a fost regândirea sistemului de compensaţii pentru conducere, pe care le-a condiţionat de atingerea ţintelor privind locuinţele accesibile. „Legiuitorii nu au avut în vedere să facă din noi un Goldman Sachs de pe Potomac".

Şi Fannie are un nou preşedinte director general, în persoana lui Dan Mudd, care insistă şi el că misiunea firmei ocupă locul central în preocupările sale. „Dacă ne îndepărtăm de scopul pentru care am fost creaţi - acela al finanţării locuinţelor accesibile - ne vom pierde busola". Tot el îi asigură pe critici că Fannie Mae va lua în considerare opiniile lor, admiţând că, în trecut, „au existat momente în care

1 ?n limba englez?, National Association of Home Builders (n.tr.)

comportamentul nostru a demonstrat aroganţă".

Dacă Washingtonul a învăţat însă ceva din scandalul Fannie Mae, atunci va fi mai degrabă atent la ceea ce face, nu la ceea ce declară firma.

EPILOG

După dezvăluirea fraudei contabile, mulţi observatori au solicitat legiuitorilor noi reglementări, pentru a reforma Fannie Mae. Firma însăşi şi-a afirmat în public sprijinul pentru această idee. „iVem speranţa că anul acesta va fi votată
o nouă lege şi vom face tot posibilul pentru atingerea acestui scop", a declarat purtătorul de cuvânt al companiei la începutul lui 2005. în vara aceluiaşi an, preşedintele Comitetului bancar al Senatului, Richard Shelby, a introdus un proiect de lege care ar fi obligat Fannie Mae să-şi vândă o mare parte din holdingurile sale de investiţii. Iniţiativa a trecut de Senat, dar în Camera Reprezentanţilor a apărut un alt proiect care cerea crearea unei noi autorităţi de reglementare, aşa că dezbaterile s-au blocat.

în decembrie 2006 Fannie Mae a anunţat rezultatul final al regularizării contabile - 6,3 miliarde de dolari -şi a promis că îşi va pune la punct sistemul de înregistrare contabilă. Şi OFHEO a promis ceva: că va recupera cel puţin 100 de milioane de dolari din amendarea membrilor conducerii care primiseră bonusuri necuvenite pe baza raportărilor false. împotriva directorilor executivi de la Fannie Mae nu au fost niciodată depuse plângeri penale, dar în aprilie 2008 aceştia au fost amendaţi cu 31,4 milioane de dolari, sumă mai puţin dramatică decât pare la prima vedere, deoarece o bună parte din ea „era o iluzie", aşa cum remarca ulterior McLean, fiind constituită din acţiuni cu valoare anticipată deţinute de salariaţi şi aflate oricum în cădere liberă. Raines a precizat într-o declaraţie de presă: „Cu ceva timp în urmă am acceptat responsabilitatea pentru orice erori comise de subordonaţii mei în perioada cât am fost preşedinte director general, ceea ce nu înseamnă însă că aş fi putea fi bănuit că aş fi legal vinovat de ceva". Raines este, în prezent, membru în consiliul de administraţie al Revolution Health, companie deţinută de Steve Case[47]*.*

După retragerea lui Raines, succesorul acestuia, Daniel H. Mudd,

47 Om de afaceri american (n. 1958), cunoscut mai ales în calitate de cofon- dator, director general executiv şi apoi preşedinte al American Online (AOL), ca şi pentru rolul jucat în fuzionarea acestei companii cu Time Warner, în 2002 (n.tr.)

s-a confruntat cu noi provocări. Criza subprime[48] era în plină desfăşurare şi Fannie Mae a ratat startul în cursa pentru obţinerea de profituri. Spre deosebire de ea, firme de pe Wall Street precum Bear Stearns şi Lehman Brothers nu au ezitat să achiziţioneze ipotecile cu grad mai mare de risc pentru a le revinde apoi investitorilor. în plus, autorităţile de reglementare şi legiuitorii din Washington au impus celor de la Fannie ţinte mai mari privind finanţarea de locuinţe accesibile, aşa că firma a fost obligată să-şi asume riscuri sporite. în ciuda avertismentelor, unele dintre ele formulate chiar din interiorul Fannie, eforturile de modificare a modului de operare al companiei au eşuat în mod repetat. între 2005 şi 2007 numărul de ipoteci cumpărate de Fannie cu plata jos a mai puţin din 10% din valoare s-a triplat, iar compania şi-a precizat clar intenţia de a-şi mări expunerea la piaţa subprime, apelând şi la împrumuturi Alt-A[49], în care veniturile solicitanţilor de credite sunt, de multe ori, neverificate.

O decizie care a picat într-un moment extrem de prost. Pe la jumătatea anului 2007, când a devenit clar pentru toată lumea că mulţi beneficiari de împrumuturi cu grad de risc ridicat nu reuşeau să-şi plătească ratele, Fannie a început să se clatine. Potrivit ziarului The Washington Post, *împrumuturile acordate de Fannie în 2006 şi 2007 generaseră 60% din pierderile din credite înregistrate de firmă în trimestrul trei al anului 2008, fapt care demonstrează din plin la ce riscuri se expusese. între jumătatea lui octombrie 2007 şi mijlocul lunii octombrie 2008, preţul acţiunilor Fannie Mae s-a prăbuşit de la 63 de dolari la sub un dolar.*

La jumătatea lui 2008 a fost, în fine, votată legea care acorda agenţiei de reglementare a activităţii GES puteri sporite. Era însă prea târziu. în septembrie acelaşi an, Secretarul de stat al Trezoreriei, Hank Paulson, a preluat controlul asupra giganţilor ipotecari Fannie Mae şi Freddie Mac. Executivul a cumpărat acţiuni preferenţiale în valoare de un miliard de dolari în fiecare dintre cele două companii şi va mai injecta până la 200 de miliarde pentru a acoperi pierderile.

---

48 împrumuturi acordate pe baza unor venituri incerte, cu dobânzi majorate spre a reflecta riscul. Au, de regulă, dobânda scăzută pe primii doi, trei ani, ajustată apoi prin aplicarea unei marje consistente peste LIBOR (rata dobânzii de pe piaţa interbancară londoneză) sau peste dobânda la obligaţiunile de stat la un an. (n.tr.)

49 Ipoteci pe bază de documente alternative, girate cu mai puţine acte şi mai multe proprietăţi imobiliare. Sunt considerate mai puţin riscante decât subprime. (n.tr.)

 ?n limba englez?, National Association of Home Builders (n.tr.)

FORTUNE

Conducerile au fost schimbate: Herbert Allison, fost şef la TIAA-CREF[50], a fost solicitat să revină la lucru după ce se retrăsese din activitate, fiind numit preşedinte director general la Fannie Mae.

50 Teachers Insurance and Annuity Association - College Retirement Equities Fund, una dintre cele mai mari companii de servicii financiare din SUA, specializată în pensii şi sisteme de asigurări pentru mediul academic, medical, cultural şi al cercetării, (n.tr.)

19

MAREA PRĂBUŞIRE

Cursa nebunească a lui John De Lorean de la idol al lumii afacerilor la presupus traficant de cocaină

de ANN M. MORRISON

15noiembrie 1982

CHIPEŞ ŞI ENERGIC, CU OCHI STRĂLUCITORI şi cu un fost fotomodel ca soţie, John De Lorean avea un vis: să construiască maşini super-cool şi să *ajute Belfastul sfâşiat de războiul civil şi prăbuşit economic. Nu i-a fost dat să-şi împlinească dorinţa.*

în octombrie 1982, într-o cameră din Sheraton Piaza Hotel din Los Angeles, John Z. De Lorean, 57 de ani, fondator şi preşedinte director general al firmei de automobile cu acelaşi nume, punea la punct ultimele detalii ale unei afaceri cu cocaină de 24 milioane de dolari cu trei agenţi FBI sub acoperire şi un informator. în timpul discuţiei, De Lorean a strâns la piept cu duioşie un pachet de un kilogram din ceea ce este îndeobşte cunoscut în jargonul traficanţilor de droguri drept Alb de China. „E mai valoros decât aurul. Şi a picat la timp", a spus el.

în realitate, timpul era exact ceea ce îi lipsea lui John De Lorean. Cu numai şase ore în urmă, guvernul britanic, care investise 140 de milioane de dolari în Compania Auto DeLorean, anunţase că va închide fabrica din Belfast, Irlanda de Nord, producătoarea automobilului „de lux personal" din oţel inoxidabil, cu aripi de pescăruş. Revenind acum la evenimentele din Los Angeles, imediat ce De Lorean a luat cocaina în posesie, un agent s-a identificat şi l-a arestat sub acuzaţia de trafic de droguri.

A doua zi după punerea sub învinuire a clientului său, Bernard Minsky, avocatul lui De Lorean, a declarat că fabricantul de automobile încearcă să salveze compania „în beneficiul tuturor acţionarilor". De fapt, De Lorean *este* acţionariatul; el controlează circa 82% din firmă. Ceilalţi investitori au renunţat, cu mult timp în urmă, la speranţa de a-şi recupera vreodată pierderile.

Prietenii şi partenerii au fost şocaţi de învinurile privitoare la narcotice, dar nu şi de faptul că De Lorean avea probleme cu legea. în ultimii ani, fostul superstar de la General Motors fusese implicat într-o serie de afaceri obscure, atât în legătură cu firma, cât şi cu finanţele personale. Numai unul dintre cei şapte foşti membri ai conducerii societăţii intervievaţi de FORTUNE pentru acest articol este dispus să dea crezare afirmaţiei că De

Lorean a recurs la trafic de droguri pentru a face rost de banii necesari salvării firmei. Ceilalţi consideră însă că De Lorean nu urmăreşte decât să se salveze pe sine, cu tot cu reputaţia, ego-ul şi, poate mai presus de orice, stilul său de viaţă opulent.

Averea lui De Lorean - estimată la 28 de milioane de dolari - include părţi sociale într-o companie offshore, o fermă în Idaho, o companie de echipament de schi de lux cu sediul în Utah, un apartament pe Fifth Avenue în New York şi vila din San Diego pusă drept garanţie suplimentară pentru cauţiunea stabilită de judecător la cinci milioane de dolari. Aceste investiţii nu îi asigură însă lui De Lorean lichidităţile necesare pentru a-şi menţine stilul de viaţă sau a-şi plăti duzina de salariaţi pe care îi mai are.

De Lorean s-a trezit, de fapt, implicat într-o operaţiune având drept scop prinderea unui alt individ, suspectat ca important traficant de droguri. Timp de cinci luni, Agenţia Americană Antidrog, FBI, Direcţia Vămilor şi Fiscul îl urmăriseră pe William Morgan Hetrick, proprietarul unei mici companii de aviaţie, Morgan Aviation, cu sediul în Mojave, California. în timp ce se pregăteau să-i întindă capcana lui Hetrick, De Lorean a intrat în afacere, participând la cinci întâlniri cu agenţi sub acoperire, fiecare dintre acestea filmată pentru a fi utilizată ulterior ca probă la dosar. Asociatul lui Hetrick, Stephen Arrington, a fost pus săptămâna trecută sub învinuire pentru posesia a 25 de kilograme de cocaină, ascunse cu grijă sub scaunul din spate al unui Chevrolet Caprice special modificat.

Arestarea lui De Lorean într-un scandal de droguri a surprins. în 1977, el îşi vânduse în pierdere acţiunile deţinute la echipa profesionistă de fotbal american San Diego Chargers pentru că psihiatrul le prescrisese jucătorilor droguri. „Nu vreau să am nimic de-a face cu aşa ceva“, a declarat el la acea vreme.

Potrivit apropiaţilor, schimbarea dramatică de atitudine s-a datorat dorinţei sale nestăpânite de a-şi păstra imaginea din tinereţe, relaţiile sociale şi poziţia câştigată în lumea bună, într-o perioadă când ambiţiile de a-şi construi o firmă auto puternică începuseseră să se destrame. în ultimii cinci ani, spun observatorii, De Lorean a recurs la metode mai puţin ortodoxe în afaceri. A angajat detectivi particulari pentru a depista destinatarii apelurilor telefonice ale lui William Haddah, vicepreşedintele însărcinat cu problemele de planificare în firmă, pe care îl suspecta de lipsă de loialitate. După ce C. Richard Brown, preşedintele pentru America al companiei, a încercat să împiedice confiscarea de către bănci a maşinilor puse garanţie pentru împrumuturi, soţia şi fiica acestuia au fost ameninţate la telefon de o persoană din firmă. S-au înmulţit şi acuzele privind risipirea sau deturnarea de fonduri: robinete din aur pentru casa de oaspeţi din Belfast a companiei, două persoane pe statul de plată care erau angajate ca servitori în casa familiei, banii firmei cheltuiţi pentru proiecte personale precum vehiculul de transport public Transbus, cu sponsorizare guvernamentală.

UN TÂNĂR DINTR-O BUCATĂ

Ascensiunea lui John Zachary De Lorean în industria auto a fost aproape la fel de spectaculoasă ca şi prăbuşirea. S-a născut şi a crescut în Detroit, fiind cel mai mare dintre cei patru fii ai unui muncitor de la atelierul de topitorie al uzinelor Ford. îi venera pe fabricanţii de automobile şi pe creatorii industriei auto americane. Părinţii au divorţat când John avea 13 ani. în timpul anului şcolar rămânea la Los Angeles cu mama iar vara revenea în Detroit, unde lucra la fabrica de asamblare Chrysler.

De Lorean a urmat cursurile Institutului Tehnic Lawrence din Detroit iar în 1948 s-a angajat la Chrysler. în 1952 s-a mutat la Packard şi în 1956 la General Motors, după ce Bunkie Knudsen, directorul general al diviziei Pontiac, i-a oferit funcţia de şef al departamentului de cercetare-dezvoltare. „Când l-am angajat era un tânăr cam dintr-o bucată", a declarat Knudsen pentru *Fortune* în 1973.

Corectitudinea şi munca serioasă l-au propulsat rapid în ierarhia GM. în 1965, la 40 de ani, a devenit cel mai tânăr director general din istoria uzinelor Pontiac. La iniţiativa sa au apărut pe piaţă două dintre modelele de Pontiac cele mai vândute, Firebird şi Grand Prix. în 1969 i s-a încredinţat dificila misiune de a repune pe picioare divizia Chevrolet. Şi a reuşit prin lansarea unor modele noi, precum Monte Carlo, şi recâştigarea sprijinului dealerilor, până atunci nemulţumiţi. în 1972, De Lorean a fost numit preşedinte pentru America de Nord al întregului grup General Motors - autoturisme şi camioane. Era la numai un pas de a ajunge în cea mai înaltă funcţie din cadrul companiei, cea de preşedinte.

în anul următor a părăsit General Motors.

Deja la acea vreme De Lorean nu mai era un tânăr dintr-o bucată şi asperităţile dispăruseră din înfăţişarea sa. Renunţase la cămăşi şi la costumele din ţesături cu dungi fine în favoarea gulerelor colante şi tunicilor. îşi vopsea părul negru ca pana corbului şi purta plete. Se supusese unei operaţii cosmetice faciale şi trăgea de fiare pentru a slăbi şi a-şi păstra silueta. Se învârtea în cercuri mai largi decât cele ale conducerii GM şi se împrietenise cu staruri de film şi celebrităţi din lumea sportului. în 1969, s-a debarasat de soţie, fosta sa secretară cu care convieţuise timp de 14 ani, pentru a se căsători cu Kelly Harmon, fiica în vârstă de 20 de ani a fostei vedete a fotbalului american Tom Harmon. Cănicia s-a destrămat în februarie 1973 iar în mai John De Lorean, care avea atunci 48 de ani, s-a recăsătorit cu Cristina Ferrare, actriţă şi fotomodel de 23 de ani.

Renunţarea la o slujbă plătită cu 650 000 de dolari pe an într-un adevărat bastion al industriei americane a făcut din De Lorean un mic erou al Erei Vărsătorului[51]. A petrecut un an ca preşedinte al Alianţei Naţionale a

---

51 Concept astrologie popularizat şi de celebrul psiholog german Cari Gustav Jung (1875-1961). Spre deosebire de Era mistică a Peştilor (dualitate, antiteză, conflict), Era Vărsătorului (preconizată a începe în jurul anului 2000) înseamnă sfârşitul domniei religiilor dogmatice şi a superstiţiilor, fiind caracterizată prin umanism, spiritualism, descoperirea sinelui, integrare universală, (n.tr.)

Oamenilor de Afaceri, un organism creat de cadre de conducere din diverse domenii care promovau angajarea cetăţenilor americani proveniţi din rândurile minorităţilor etnice. în 1974 a început să lucreze la proiectul său personal: întemeierea unei companii producătoare a unui automobil al viitorului, care să fie sigur, cu un consum rezonabil de combustibil, accesibil ca preţ şi fiabil. L-a numit „maşina etică". Mulţumită succesului de care se bucurase la GM şi farmecului personal, a reuşit să adune repede 8,6 milioane de dolari de la 345 de dealeri şi alte 18 milioane de la 134 de asociaţi, bani cu care a putut înfiinţa compania. Unii observatori estimează că a băgat în afacere numai 20 000 de dolari capital propriu.

Era în 1978 şi De Lorean nu se hotărâse unde să amplaseze uzina. Oficialii din Porto Rico erau convinşi că în ţara lor, dar De Lorean s-a răzgândit brusc după ce guvernul britanic i-a pus la dispoziţie fonduri aproape nelimitate pentru a-şi construi fabrica în Belfastul sfâşiat de războiul civil.

în ziua stabilită pentru semnarea contractului cu autorităţile portoricane De Lorean pur şi simplu nu s-a prezentat. La foarte puţin timp după înfiinţare, noua companie s-a implicat în afaceri discutabile. în noiembrie 1978 a autorizat plata sumei de 18,8 milioane de dolari către GPD, un contractant elveţian independent, presupus reprezentant al Lotus Cars of Norwich, firma englezească al cărei celebru designer, Colin Chapman, fusese însărcinat de John De Lorean să se ocupe de partea de dezvoltare pentru noua sa maşină. După cum s-a dovedit, compania GPD nu deţinea decât un birou cu o singură încăpere în Geneva, nu fusese înregistrată în Elveţia şi nu avea nimic de-a face cu automobilele.

Richard Brown susţine că a existat şi o altă manevră prin care toate activele, evaluate la zece milioane de dolari, ale De Lorean Motors ar fi fost transferate (şi evidenţiate contabil ca reprezentând numai 600 000 de dolari) către firma personală a lui De Lorean. Doi directori aprobaseră deja transferul înainte ca Brown să-şi dea seama ce se petrece. La sugestia lui Brown, ei şi-au retras, ulterior, semnăturile şi propunerea a căzut.

în iunie 1981 automobilul De Lorean a ajuns, în cele din urmă, la dealeri şi cele 26 000 de bucăţi fabricate au fost imediat vândute unui public entuziast. De Lorean avea de acum alte planuri, la fel de grandioase: visa să transforme firma într-o companie publică, majorând astfel capitalul de lucru şi ridicând preţul părţilor sociale deţinute la o valoare de piaţă de 120 de milioane de dolari. Unii directori au aflat că stocul de acţiuni preferenţiale, promis la angajare ca parte a pachetului de compensaţii, nu va intra în oferta publică de vânzare; cel puţin unul dintre ei a dat firma în judecată. Oferta publică a fost amânată.

La începutul lui 1982 vânzările s-au diminuat ca urmare a recesiunii, iar proprietarii au început să se plângă că portierele în formă de aripi de pescăruş nu se deschideau şi că motorul nu avea suficientă putere. Compania a continuat însă să mărească producţia, strategie care a dus-o în februarie la faliment. Nu a mai vândut nici un automobil cu preţ întreg din

martie, dar după izbucnirea scandalului cocainei s-a constatat o creştere bruscă a vânzărilor: speculatorii s-au grăbit să cumpere, mizând pe posibilitatea transformării achiziţiei lor în piese de colecţie.

În afara necazurilor cu firma de autoturisme, De Lorean avea şi alte probleme cu diverse afaceri personale răspândite în toată America, printre care contestarea unei vânzări de teren în Idaho, un proces privind paternitatea unor brevete în Phoenix şi dispute cu un dealer de Cadillac din Wichita, toate cazuri ajungând în instanţă.

Deşi afacerile lui De Lorean sunt puse de mult timp sub semnul întrebării, numele său nu a fost până acum asociat cu drogurile tari. Foştii săi parteneri de afaceri au declarat săptămâna trecută că nu ştiau că ar fi consumator de cocaină. O singură cunoştinţă mai veche a admis că l-a văzut odată fumând marijuana în apartamentul său, cu ocazia unui eveniment monden. „Unii dintre noi am bănuit dintotdeauna că i se va înfunda la un moment dat, dar în nici un caz nu ne-am gândit că i se va trage de la droguri", a afirmat un apropiat.

EPILOG

De Lorean a fost achitat în 1984, judecătorul hotărând că a fost victima unei capcane întinsă de autorităţi. Totuşi, atât cariera cât şi reputaţia sa au avut de suferit, iar problemele cu legea s-au ţinut lanţ.

Eşecul automobilului *De Lorean a pus capăt şi unei anume politici pseudo- industriale, caracterizată prin uşurinţa cu care guvernele cheltuiau milioane de dolari pentru a atrage în afaceri firme dubioase sau slab administrate şi alte milioane pentru a menţine companiile în viaţă. În anii 1970 Regatul Unit a fost în mod special înclinat spre astfel de practici. În 1979, odată cu numirea ca prim-ministru a lui Margaret Thatcher, s-a trecut la o filosofie economică total diferită, „Doamna de Fier" neavând nici o reţinere să închidă cât mai rapid cu putinţă întreprinderile nerentabile. Sigur, multe state oferă şi acum stimulente pentru investiţii noi, dar risipa nebunească de genul celei făcute de englezi pentru automobilul De Lorean este de domeniul trecutului.*

De Lorean a produs în total mai puţin de 10 000 de maşini, dar creaţiile sale au devenit nemuritoare datorită rolului deprimă mărime care le-a fost atribuit în seria de filme înapoi în viitor. *De Lorean însuşi a reuşit şi el să-şi păstreze*
o *anumită doză de farmec ofilit până spre sfârşitul vieţii. A murit în 2005 în urma unui atac cerebral.*

S CANDALUL BERNARD MADOFF A IE?IT LA LUMIN? la sf?r?itul anului 2008, pe fondul unei masive deprecieri a cota?iilor ac?iunilor la burs? ?i a

MADOFF ÎNŞALĂ MINNEAPOLISUL

Cum a reuşit omul considerat cel mai mare escroc din toate timpurile să frângă inima unei comunităţi din inima Americii

de DAVE KANSAS

ianuarie 2009

unei puternice crize financiare. După o carieră îndelungată şi respectabilă pe Wall Street, Madoff s-a predat autorităţilor, recunoscând, potrivit surselor noastre, că fondurile sale speculative nu au fost decât o schemă piramidală complicată, menită să-i înşele pe investitori.

Folosind o „strategie a afinităţilor", Madoff s-a adresat cu precădere conaţionalilor săi semiţi, atrăgându-şi clienţi din cercurile elitelor din New York City, Palm Beach - Florida, Hollywood, Europa şi America Latină. A avut succes şi pe lângă numeroase fundaţii filantropice, multe dintre aceste organizaţii nonprofit suferind pierderi substanţiale, unele fiind chiar obligate să-şi închidă porţile.

Madoff a luat în vizor centre cunoscute ale puterii şi bogăţiei, fără a neglija însă şi zone mai puţin opulente, precum Minneapolis şi St. Paul. Investitorii din această regiune au pierdut sute de milioane de dolari şi câteva fundaţii caritabile au fost complet stoarse de bani. Prezentăm în cele ce urmează istoria unui escroc internaţional care şi-a croit drum într-o comunitate umilă din inima Americii, pe care a prădat-o.

Ascunsă vederii de pantele dealurilor din Hopkins, o suburbie situată la vest de Minneapolis, clădirea recent renovată a Clubului Oak Ridge Country aduce cu cea a unei şcoli obişnuite: lambriuri bej, fundaţie din calcar şi ferestre din termopan. Pe aleea principală care duce spre club se află un complex modern de apartamente unde sunt plasate patru panouri anunţând că spaţiile pot fi închiriate. Dincolo de uşile modeste, interiorul clubului, bine mobilat, oferă un loc de întâlnire confortabil pentru unele dintre cele mai

bogate familii din Oraşele Gemene[52]. în zilele calde de vară, terenul de golf, arenele de tenis şi locurile de joacă pentru copii sunt foarte animate, dar iarna aceasta, când totul este acoperit de zăpadă, conversaţiile revin mereu la aceleaşi teme, la fel de sumbre ca şi vremea de afară. Ca în orice club de acest gen, oamenii vin aici ca să împărtăşească idei şi ponturi. La urma urmei, cum să nu ai încredere în partenerii de golf? în afara acestei pasiuni, mai au însă ceva în comun: de mai bine de 20 de ani, o mare parte din membrii clubului au îmbrăţişat entuziast aceeaşi strategie financiară - investiţiile în afacerile lui Bernard L. Madoff.

Acest club rural, fondat în 1921 şi frecventat în majoritate de evrei, constituie epicentrul seismului declanşat de Madoff în Oraşele Gemene. Victimele din Manhattan, Palm Beach, Hollywood şi oraşele Europei au ajuns pe prima pagină a ziarelor, dar frauda de tip Ponzi estimată la 50 de miliarde de dolari a lovit şi în alte localităţi. Şi a avut un impact deosebit de mare asupra Oraşelor Gemene, unde metodele folosite de Madoff pentru prădarea familiilor şi fundaţiilor evreieşti din această comunitate strâns unită şi cu tradiţie s-au dovedit extrem de eficiente. Unii observatori locali estimează pierderile la 300 de milioane de dolari, dar un avocat care reprezintă o parte din victime declară că 600 de milioane ar fi o sumă mai apropiată de realitate. Peste 130 de milioane de dolari ar fi fost acumulate de numai două familii, susţine el, alte zeci suferind pagube mai mici - de la economii pentru educaţia copiilor la fonduri de pensie, în timp ce fundaţiile de caritate evreieşti se zbat să facă rost de banii necesari pentru acoperirea cheltuielilor de subzistenţă ale celor nevoiaşi.

Originar fiind din St. Paul, m-am întors în oraşul natal unde am descoperit o atmosferă de totală stupefacţie în faţa escrocheriei căreia îi căzuse victimă. îl ştiam drept un loc liniştit şi prosper, cu investitori conservatori din fire şi bănci rareori nevoite să recurgă la eliberări pe cauţiune şi unde până şi cei cu averi mari create prin afaceri locale de succes ca Pillsbury, General Mills şi Cargill păstrează o anumită decenţă în comportament. Scandalurile financiare au zdruncinat însă din temelii Oraşele Gemene de două ori într-un singur an. Printr-o stranie coincidenţă, cu numai două luni înaintea dezvăluirilor din cazul Madoff, celebrul magnat local Tom Petters a fost arestat şi pus sub acuzare pentru 20 de infracţiuni majore legate de presupusul mecanism de tip Ponzi utilizat pentru însuşirea ilegală a 3,5 miliarde de dolari de la propriii investitori. Potrivit procurorilor, tactica sa era parţial asemănătoare cu cea a lui Madoff, numai că îşi alegea victimele din rândurile unei comunităţi religioase, mai precis dintre membrii bisericii evanghelice, căreia îi aparţinea şi el.

Madoff, care îşi conducea afacerile de la distanţă, din Manhattan, a creat o reţea de reprezentanţi locali, iar în Oraşele Gemene a beneficiat de sprijinul unuia foarte bun: Mike Engler, un agent de bursă foarte discret de

52 Minneapolis şi St. Paul, cel mai mare oraş din Minnesota, respectiv capitala acestui stat din centrul SUA (n.tr.)

la firma Engler & Budd Securities, care gira stocuri locale mici şi făcea tranzacţii în zonele marginale, mai obscure, ale pieţelor financiare, diferind astfel la fel de mult de elegantul Madoff precum Minneapolis de Manhattan. Engler şi-a început activitatea în anii 1980, îndemnând familiile să intre în schema pusă la cale de Madoff şi atrăgându-le cu promisiunea unor performanţe investiţionale bune, dar nu spectaculoase, cu profituri în jur de 12%. Oak Ridge Country Club, creat, potrivit datelor furnizate de pagina de web, pentru orice localnic „care ştie diferenţa dintre o minge de golf şi o chiftea din pâine nedospită", a reprezentat pentru Engler un teren fertil. Investitorii Madoff au format un soi de club în interiorul unui club. „S-a creat, într-un fel, iluzia că Bernard Madoff avea ultimul cuvânt în primirea de noi membri în club“, a declarat administratorul de active John Pohlad din Minneapolis pentru *St. Paul Pioneer Press.* „Madoff era unul dintre adversarii cei mai dificili cu care se putea confrunta cineva, din cauza popularităţii, chiar veneraţiei de care se bucura". Chiar şi după moartea lui Engler, în 1994, banii au continuat să curgă în conturile lui Madoff, avocaţii specializaţi în proprietăţi funciare şi consilierii financiari păstrând tradiţia, iar familiile mărindu-şi participaţiunile, odată cu fiecare generaţie. După absorbirea membrilor Clubului Oak Ridge Country, Madoff a trecut fluviul Mississippi, adjudecându-şi o parte mai mică, ce-i drept, a clientelei de la Hillcrest Country, un club de golf predominant evreiesc din St. Paul.

Bruce Graybow, preşedintele Graybow Communications din suburbia Golden Valley a oraşului Minneapolis, a povestit reporterului revistei *Fortune* că tatăl său, Marvin, decedat între timp, prieten de familie cu Engler pe care îl considera un bărbat „onorabil" şi „de nădejde", este cel care i l-a prezentat pe Madoff. După ce Marvin a vândut afacerea de familie (instalaţii de canalizare şi căldură), banii au fost investiţi în firma lui Madoff. Bruce şi-a înfiinţat propria companie, furnizoare de sisteme audio-video pentru corporaţii, din care a vândut o parte în anul 2007. La fel ca tatăl şi prietenii lui, şi-a plasat cea mai mare parte a câştigului la Madoff. „Am crezut că fac o afacere sigură şi lipsită de riscuri, că este o bună alegere pentru mine", spune Graybow. „Când am aflat ce se întâmplase am fost complet şocat; nu mi-a venit să cred".

Is-a făcut rău - fruntea i s-a acoperit de o sudoare rece. „Mi-am tras haina pe mine şi m-am repezit la prietenul meu, care locuieşte pe aceeaşi stradă, ca să-mi adun gândurile şi să discut cu el ce aveam de făcut."

Mulţi oameni cu venituri modeste au suferit pierderi mari. Printre ei, o femeie care de peste un deceniu ţinuse secrete relaţiile de afaceri cu Madoff. Era amanta unui bărbat bogat şi influent din Oraşele Gemene. După ce se cunoscuseră întâmplător în parc, cei doi au avut o legătură amoroasă timp de aproape 20 de ani, iar bărbatul i-a promis că va avea întotdeauna grijă de ea. O dată la trei luni, femeia primea prin poştă de la o bancă din Elveţia un cec care conţinea numele firmei lui Madoff. Cu aceşti bani s-a mutat într-un apartament nou, şi-a cumpărat o maşină bună şi, la fel ca mulţi alţi investitori ai lui Madoff, a contribuit la acţiuni de caritate. Şi-a

făcut obiceiul de a citi *The New York Times* pentru a se ţine la curent cu evenimentele din acea lume cu care intrase, în taină, în contact. Chiar şi după moartea iubitului său, în urmă cu câţiva ani, cecurile au continuat să vină cu regularitate. „Şi într-o bună zi, văd fotografia lui Bernie în *Times",* îşi aminteşte ea. „Ce căuta acolo? Am citit articolul şi mi-am dat seama imediat că viaţa mea se sfârşise11. Acum femeia se luptă să supravieţuiască, bizuindu-se în mare măsură pe generozitatea prietenilor. Aşa după cum se aşteptase, cecul pe care ar fi trebuit să-i primească în ianuarie n-a mai venit iar creditorul i-a ridicat maşina.

Scandalul Madoff a afectat mai multe fundaţii de caritate de pe coastă, inclusiv cele fondate de Elie Wiesel sau Steven Spielberg, dar şi pe cele din Oraşele Gemene, de care localnicii sunt foarte mândri. Impactul ingineriilor financiare ale lui Madoff se poate simţi până la nivelul străzii. „Oricât de cumplită este această tragedie pentru unele familii, pierderile suferite de cei nevoiaşi şi de organizaţiile filantropice din Oraşele Gemene sunt şi mai grave", afirmă avocatul Andy Parker, reprezentant al unora dintre victimele lui Madoff. Scandalul a avut şi un alt efect: a dus la stagnarea tradiţionalelor şi puternicelor mişcări în favoarea drepturilor omului din Minnesota, de la acţiunile pentru popularizarea dreptului la vot, la campaniile pentru închiderea lagărului militar american din Golful Guantănamo, Cuba.

„O mulţime de bani s-au evaporat pur şi simplu. Acest comportament a provocat pagube imense, mai mult decât şocante", afirmă Barbara Frey, directorul Programului pentru Drepturile Omului din cadrul Universităţii din Minnesota. „Fundaţiile de caritate locale au jucat un rol major în programul pe care îl conduc şi acum, dintr-o dată, multe dintre ele nu mai dispun de lichidităţi". Un exemplu este cel al Violetei Werner, membră a Clubului Oak Ridge Country. Soţul ei, între timp decedat, fost proprietar al unei firme de transport cu camioane, a înfiinţat o mică fundaţie având drept scop sprijinirea artiştilor locali şi a iniţiativelor culturale. Organizaţia avea active de 1,6 milioane de dolari, majoritatea investite în compania lui Madoff. „Este cea mai oribilă escrocherie de care mi-a fost dat să aud vreodată", a declarat Violet pentru *Minneapolis Star Tribune.* „Aceşti bani erau folosiţi pentru ajutorarea celor cu nevoi şi a oamenilor talentaţi. Sunt atât de tristă că nu-mi mai găsesc cuvintele."

Printre cetăţenii din Minnesota care au aflat de scandal se numără mulţi oameni obişnuiţi care nu au auzit probabil niciodată de Madoff. Upsher-Smith Laboratories din suburbia Maple Grove, o companie producătoare de medicamente, cu 650 de salariaţi, a investit la Madoff o parte din profiturile care urmau să fie repartizate personalului, sume care, în cazul unor lucrători, ajungeau până la 100 000 de dolari. Contul a fost îngheţat după izbucnirea scandalului. Reprezentanţii firmei au refuzat să comenteze.

Autorităţile din Minnesota sunt şi ele îngrijorate de impactul afacerii Madoff. Din cauza posibilei fraude, ele se aşteaptă ca mulţi investitori să solicite returnarea taxelor locale şi federale plătite pentru profituri-fantomă. Având în vedere situaţia economică dificilă, există deja probleme în colectarea taxelor. Coroborat cu pierderile mari înregistrate la nivelul comunităţilor locale ca urmare a scandalurilor Madoff şi Petters,

consecinţele pot fi dezastruoase pentru acest stat.

FORTUNE

Cum s-a ajuns ca Oraşele Gemene să concureze cu Palm Beach sau Hollywood în privinţa pagubelor suferite în cazul Madoff? Deşi Rolls Royce-urile sau alte modalităţi de etalare a opulenţei sunt o raritate aici, Oraşele Gemene nu duc lipsă de familii înstărite. în zona St. Paul există averi vechi, cum ar fi cea făcută de James J. Hill cu calea ferată Great Northern sau de Weyerhaeuser, cu fabricile de cherestea. Iar în Minneapolis descendenţii proprietarilor de mori de grâu şi de firme de comerţ cu produse agricole au păstrat afacerile de familie. Banii obţinuţi au fost însă plasaţi, fără a se face mare caz de ei. îmbogăţiţii de dată mai recentă, precum cei proveniţi din comunitatea evreiască, au adoptat acelaşi comportament discret. Cum Oraşele Gemene reprezintă o colectivitate destul de mică, unele familii au preferat să-şi investească banii apelând la firme financiare din New York City sau Chicago. „în acest fel, atunci când făceai cunoştinţă cu cineva la un dineu sau un alt eveniment, de cele mai multe ori nu aveai nici mai vagă idee despre averea deţinută de respectivul", spune un avocat care reprezintă o parte din victime.

Pentru comunitatea evreiască din Minnesota, integrarea în standardele locale de discreţie practicate în managementul financiar a avut şi o altă consecinţă benefică: a ţinut la distanţă posibilele manifestări antisemite. în ciuda numărului relativ mic - circa 50 000 de suflete - şi ponderii de numai 1% din totalul populaţiei, evreii din Minnesota au un rol important în politică şi acţiuni caritabile. Al Franken şi Norm Coleman, cei doi candidaţi pentru Senat în viitoarele alegeri din noiembrie, sunt amândoi de origine evreiască. Cu tot acest succes în arena publică, evreii se tem de revenirea la intoleranţa care a caracterizat Oraşele Gemene în perioada imediat postbelică. în 1946, scriitorul progresist Carey McWilliams numea Minneapolis „capitala antisemitismului din Statele Unite". Şi, într-adevăr, multe familii evreieşti sunt acum îngrijorate că scandalul Madoff ar putea redeştepta sentimente de ură la adresa lor. „într-o formă sau alta, antisemitismul pândeşte din umbră, iar cazul Madoff îl poate alimenta", consideră Harlan Jacobs, administrator al unei mici firme de idei de investiţii din Oraşele Gemene şi fost preşedinte al Consiliului pentru Relaţii Interetnice al Comunităţii Evreieşti locale. „Cei care ne urăsc ne vor urî şi în continuare şi, din păcate, acest scandal le va oferi noi argumente".

Membrii Oak Ridge se tem că scandalul va pune capăt istoriei de 88 de ani a clubului. Speculaţiile au luat o asemenea amploare încât preşedintele clubului, Rom Zamansky, un avocat din Minneapolis, s-a văzut nevoit să le trimită o scrisoare liniştitoare, în care îi asigura că existenţa clubului nu este pusă în pericol. A lăudat iniţiativele lor caritabile, sfătuindu-i însă să se abţină să dea declaraţii presei în legătură cu cazul Madoff.

Majoritatea caselor de cult evreieşti au deja dificultăţi financiare din cauza crizei economice iar situaţia se poate înrăutăţi ca urmare a scandalului.

Unii rabini folosesc însă prilejul pentru a-i îndemna pe credincioşi să tragă învăţăminte. Nu departe de Oak Ridge, la sinagoga Beth El din suburbia St. Louis Park a Minneapolisului, rabinul Alexander Davis îşi păstrează tonul

optimist. Admite că oamenii sunt şocaţi şi că unii îl învinovăţesc pe Madoff că a murdărit cu noroi obrazul comunităţii evreieşti, dar crede că există şi un mesaj de natură spirituală în această poveste. „Vrem, nu vrem, este o bună ocazie pentru a ne revizui valorile", spune Davis. „Trebuie să reanalizăm perceptele după care ne conducem şi care au făcut posibilă apariţia unei asemenea situaţii. Şi să regândim lucrurile în aşa fel încât atitudinile pe care le vom lua de acum înainte să reflecte în mai mare măsură priorităţile pe care ni le fixăm". într-o scrisoare trimisă credincioşilor în decembrie trecut, cu ocazia sărbătorii Hanukkah, Davis l-a descris pe Madoff drept genul de individ capabil să-şi jefuiască conaţionalii. „Poate că anul acesta luminile de Hanukkah vor pâlpâi mai slab, iar darurile vor fi mai puţine. Dar spiritul acestei sărbători va continua să trăiască şi de acum înainte în noi cu aceeaşi forţă. Nu îi vom permite lui Madoff - acest Grinch[53] care a furat Hanukkah - să pună sub semnul îndoielii mesajul acestei sărbători. Căci lumina de Hanukkah nu este dată de strălucirea aurului, ci de cea a spiritului lui Dumnezeu".

Cât despre legile omeneşti, ne pot oare pune ele la adăpost de presupusele păcate săvârşite de Madoff? Din nefericire, avocaţii care reprezintă victimele întâmpină dificultăţi în dezlegarea acestui adevărat puzzle reprezentat de afacerile lui Madoff. Unii dintre ei, cotaţi ca mari specialişti în cazuri colective, sunt sceptici în privinţa recuperării pierderilor. „A făcut prăpăd în comunitatea locală; este o tragedie îngrozitoare", afirmă Karl Cambronne, avocat la firma Chestnut & Brooks din Minneapolis. „Şi, oricât am cercetat cazul pe toate feţele, până acum nu am reuşit să găsim nimic cu care să-i putem ajuta pe aceşti oameni".

Unul dintre motivele pentru care localnicii sunt atât de zgârciţi cu declaraţiile pentru presă este acela că mulţi dintre ei au făcut bani de pe seama presupusei escrocherii a lui Madoff, la fel ca femeia care a povestit reporterilor *Fortune* despre relaţia sa amoroasă. Fundaţiile au primit şi ele regulat cecuri pentru investiţiile făcute în fondurile speculative administrate de Madoff. Există posibilitatea recurgerii la sistemul „clawback[54]" sau la acţiuni în instanţă împotriva celor care au beneficiat de sume de bani din relaţiile de afaceri cu Madoff. Avocaţii caută, în prezent, soluţii. De exemplu, sunt vizaţi şi potenţialii fiduciari, cei care au oferit consiliere la investiţie şi pot fi consideraţi responsabili pentru o parte din pierderi. Mulţi avocaţi sunt însă sceptici în privinţa găsirii unei strategii de succes, în afara

53 Personaj de benzi desenate creat de Dr. Seuss, pseudonimul sub care scriitorul Theodor Seuss Geisel (1904-1991) şi-a publicat cele peste 60 de cărţi pentru copii. A apărut pentru prima dată în 1957 în volumul *Cum a furat Grich Crăciunul,* apoi în diverse spectacole TV, iar în anul 2000 în ecranizarea cu acelaşi titlu avându-1 pe Jim Carrey în rolul principal. Grinch a devenit un element recurent în parodiile din preajma sărbătorilor de iarnă, fiind perceput ca eroul negativ care strică petrecerea şi buna dispoziţie a tuturor, (n.tr.)

54 Metodă prin care în anumite sectoare economice se aplică o taxă, calculată în procente din veniturile încasate de companii, în scopul finanţării sistemului (de exemplu, în industria farmaceutică, unde producătorii de medicamente contribuie astfel la acoperirea deficitului din sistemul public de sănătate), (n.tr.)

aceleia standard, de recuperare a banilor în urma declarării falimentului sau prin intermediul agenţiei federale de protecţie a investitorilor.

Graybow, antreprenor din domeniul comunicaţiilor şi victimă a schemei Madoff, se arată revoltat de faptul că autorităţile nu au descoperit mai devreme escrocheriile acestuia, în ciuda avertismentelor repetate şi anchetelor făcute în firma lui. „Este o ruşine că, după atâtea atenţionări din partea investitorilor, organele abilitate nu au cercetat în detaliu afacerile şi nu au descoperit mecanismele prin care Madoff a înşelat atâta lume“, spune Graybow. El consideră că un fond guvernamental pentru despăgubirea victimelor reprezintă soluţia cea mai potrivită, având în vedere eşecul oficialităţilor de a depista din timp schema frauduloasă. Cum toţi păgubiţii, de la firme auto la bănci de investiţii şi autorităţi locale, stau cu mâna întinsă spre executiv, propunerea lui Graybow are ceva şanse, cel puţin teoretice. Dar, în realitate, coada care s-a format în faţa guvernului este lungă şi creşte pe zi ce trece. Pentru membrii Clubului Oak Ridge singura consolare pare să rămână primăvara; spre deosebire de despăgubiri, ea nu va întârzia să vină.

O ALTĂ ESCROCHERIE „MADE IN MINNESOTA"

Tom Petters, cândva considerat un stâlp al comunităţii locale, este acum acuzat că a pus la punct o imensă schemă frauduloasă de tip Ponzi.

Bernard Madoff şi-a recrutat victimele din rândurile celor care aveau încredere în el: fraţii şi surorile întru credinţă. Se pare că omul de afaceri Tom Petters a procedat în mod similar cu enoriaşii bisericii evanghelice din care face parte, pozând în mare filantrop pentru a-şi consolida reputaţia de investitor infailibil. A reuşit astfel să păcălească circa 20 de companii, printre care Sun Country Airlines, Polaroid şi Enable Holdings, un magazin virtual de mărfuri pe stoc. Anchetatorii federali spun însă că operaţiunea pe care a administrat-o era o schemă Ponzi de mai multe miliarde de dolari. Afacerea s-a prăbuşit în toamnă, atunci când Deanna Coleman, unul dintre vicepreşedinţii săi, s-a prezentat la FBI şi agenţii au percheziţionat sediul Petters Worldwide din suburbia Minnetonka a Minneapolisului, unde se pare că au descoperit numeroase documente care probează frauda. Petters s-a declarat nevinovat şi este reţinut în arest în aşteptarea procesului.

La fel ca în cazul Madoff, banii lui Petters proveneau, în mare majoritate, de la fonduri speculative şi de la oameni bogaţi. Petters a văzut însă că balta are şi plevuşcă şi a prins în undiţă şi mici investitori din comunitatea sa

religioasă. Printre reclamanţi figurează acum câţiva pastori care şi-au pierdut economiile făcute pentru anii bătrâneţii, mizând pe vorbele dulci rostite de Petters. Foarte adesea, acesta apela la grupuri religioase sau organizaţii nonprofit pentru finanţarea unor iniţiative de genul achiziţiei de mărfuri pe stoc mare în speranţa revinderii la preţuri mai bune.

În timp ce Madoff a atras investitorii cu promisiunea unui randament puţin peste nivelul mediu, Petters a promis profituri uriaşe. Şi totuşi a fost crezut. „Afacerea s-a derulat timp de 12 ani“, spune Allan Caplan, avocatul din Minneapolis care o reprezintă pe „turnătoarea" Coleman. „Şi, tocmai din cauza acestei longevităţi, oamenii au fost convinşi că ceea ce li se oferă este o ocazie de investiţie bună şi legitimă, pentru ca, în final, totul să se prăbuşească", a declarat Caplan pentru Poppy Harlow de la .CNNMoney.com.

Spre deosebire de cazul Madoff, avocaţii victimelor lui Petters sunt optimişti în privinţa recuperării unei părţi din pierderi. În timp ce miliardele lui Madoff par să se fi evaporat, Petters deţine câteva afaceri concrete şi profitabile care pot fi puse sub sechestru. Sau poate că mărfurile pe stoc se vor dovedi, la urma urmei, vandabile.

EPILOG

Madoff a fost acuzat de delapidare; cazul este însă atât de complicat încât vor trece, probabil, ani până ce toate aspectele legale vor fi clarificate. Andrew Calamari din cadrul diviziei SEC-New York afirmă: „Plângerea pe care am înaintat-o vizează o fraudă de proporţii uriaşe1'. În luna decembrie, Bernard L. Madoff Investment Securities s-a declarat oficial în stare de insolvenţă. Lichidatorii sunt cei care vor stabili cuantumul despăgubirilor; deocamdată, au fost trimise peste 8 000 de formulare posibililor reclamanţi.

1 în limba engleză, Partnership Offices (n.tr.)